

Ana Luísa Sousa Pereira

GESTÃO DE VENDAS: MODELO COMERCIAL APLICADO AO COVET GROUP - CASO MEETSALES

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Rui Rosa Dias

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, OUTUBRO 2021

Declaração de honra

Eu, Ana Luísa Sousa Pereira abaixo assinada, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201240033, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 11/09/2021



AGRADECIMENTOS

Este trabalho de projeto simboliza o concretizar de uma etapa, uma fase crucial da minha vida e por isso, importa agradecer às pessoas que contribuíram de uma forma direta ou indireta, para esta realização.

Aos meus pais e à minha irmã, a quem devo a possibilidade de conseguir seguir os meus sonhos, que sempre me acompanharam em todos os momentos da minha vida, a quem devo tudo o que sou hoje.

À minha família, pelo apoio incondicional e motivação constante.

Agradecer à Instituição ISAG- European Business School, às pessoas da sua Direção e Conselhos, pois, sem eles, tanto a realização da licenciatura como o mestrado, não tiram sido possíveis.

Ao meu orientador Professor Rui Rosa Dias, por ter acreditado no meu trabalho e pela forma como me orientou e aceitou este desafio.

Ao Professor Vítor Tavares, o meu reconhecimento pelo empenho e profissionalismo sempre prestado durante todo o período de ensino.

Ao Covet Group, mais concretamente à empresa Meetsales, que tornou possível a realização deste projeto, de desenvolvimento de um novo método de trabalho e, nomeadamente, a toda a equipa, por ter acreditado e contribuído na sua implementação. Mencionar ainda o CEO Amandio Pereira e COO Ricardo Magalhães, por todo o auxílio prestado durante o desenvolvimento, investigação e realização da dissertação.

Aos amigos por me incentivarem a nunca desistir dos objetivos a que me propus a concretizar. Aos meus de sempre para sempre.

RESUMO

Pretende-se com este trabalho de projeto elaborar uma melhor estratégia comercial para a empresa Meetsales, tendo em conta metodologias qualitativas e quantitativas como a observação participante, *brainstorming* e entrevistas semiestruturadas.

Num primeiro momento, é analisado o setor do mobiliário de luxo em Portugal e ainda apresentado o Grupo Covet, no qual está inserida a Meetsales, empresa onde foram identificadas problemáticas e melhorias a serem desenvolvidas. Importa também saber o que é o luxo, o que motiva os compradores deste tipo de setor, focando em como estas marcas são geridas de forma a transmitir uma sensação de satisfação às necessidades dos seus consumidores. Sendo o luxo um tema subjetivo, foram analisados autores, de forma a que fosse possível desenvolver uma estratégia enquadrada dentro da área.

O principal resultado deste trabalho passa pelo desenvolvimento do método de gestão de equipas de vendas e aplicação do mesmo no Grupo Covet. acredita-se que com este, as equipas se tornaram mais eficientes e eficazes na execução do trabalho. Como consequência, esta divisão por equipas permitiu colocar os trabalhadores nas cadeiras certas, levando à satisfação do trabalho executado e melhoria dos resultados para a empresa.

Este é um trabalho no âmbito de gestão de vendas, que retrata os passos executados para o desenvolvimento de um método adequado à realidade em que se insere. O trabalho teve algumas limitações especialmente com o tempo de implementação e um reduzido conhecimento da área de logística, assim, para desenvolvimentos futuros sugere-se o desenvolvimento do método da equipa de *customer service*.

Palavras-chave: Covet Group, Meetsales, Luxo, Mobiliário, Processo, Comercial.

ABSTRACT

The aim of this work is to develop a better commercial strategy for the Meetsales company, taking into consideration qualitative and quantitative methodologies such as participant observation, brainstorming and semi-structured interviews.

The first stage concentrated on analysing the luxury furniture sector in Portugal and the Covet Group, which Meetsales is subsidiary, the company where the problems were identified and improvements needed to be developed. It's also important to know what luxury is, what motivates buyers in this type of sector, while focusing on how these brands are managed in order to convey a sense of satisfaction of their consumers' needs. Since luxury is a theme, authors were analysed, so it was possible to develop a strategy within the area.

The main result of this project involves the development of the sales team management method and its application to the Covet Group. It's believed that with this, the teams became more efficient and effective in carrying out the work. As a result, this division into teams allowed the workers to sit in the right chairs, leading to satisfaction with the work and improved results for them but also for the company.

This is a work within the scope of sales management, which portrays the steps taken to develop a method that suite to the reality in which operates. The work had some limitations, especially with implementation time and a reduced knowledge of the logistics area, given that, for future developments, it's suggested a development of the method to the customer service.

Keywords: Covet Group, Meetsales, Luxury, Furniture, Process, Commercial.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	Erro! Marcador não definido.
RESUMO	Erro! Marcador não definido.
ABSTRACT	Erro! Marcador não definido.
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	Erro! Marcador não definido.
ÍNDICE DE FIGURAS	Erro! Marcador não definido.
ÍNDICE DE TABELAS	Erro! Marcador não definido.
ÍNDICE DE GRÁFICOS	Erro! Marcador não definido.
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	
ix	
1.1 Objetivos Gerais	3
1.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Investigação e Identificação do Problema Organizacional	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Luxo	7
2.2 Motivação do Consumidor na Compra do Segmento de Luxo	8
2.3 Gestão de Marcas de Luxo	10
2.4 Satisfação do Cliente	12
2.5 Engagement	13
2.6 Gestão de Vendas	14
2.7 Desenvolvimento de um Processo de Gestão de Vendas	15
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3.1 Identificação Externa do Setor do Mobiliário em Portugal	18
3.2 Realização do Diagnóstico e Contexto Empresarial Interno	23

3.3 Apresentação da Meetsales	25
3.4 Identificação da Problemática	31
4. METODOLOGIA	32
4.1 Campo de Análise	33
4.2 As Fases da Investigação Empírica	34
4.3 Observação Participante	37
4.4 Brainstorming	37
4.5 Entrevistas Semiestruturadas	38
5. PROJETO	40
5.1 Divisão das Equipas	41
5.2 Resultados do Processo	47
6. CONCLUSÕES	57
7. LIMITAÇÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
Anexos	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal

APIMA – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BANT – *Budget, Authority, Need, Time*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CRM – *Customer Relationship Management*

DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

SWOT – *Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes de Marcas de Luxo	11
Figura 2 - Empresas Portuguesas do Setor de Mobiliário de Luxo	22
Figura 3 - Os Seis <i>Core Business</i> e Empresas que Constituem Grupo	24
Figura 4 - Cronograma da Criação de Empresas no Covet Group	25
Figura 5 - Localização Atual das Empresas do Grupo	26
Figura 6 - Localização da Meetsales	26
Figura 7 - Estrutura de Lideranças da Meetsales em 2019	27
Figura 8 - Processo Prioritário na Meetsales em 2019	28
Figura 9 - Cronograma da Aplicação das Metodologias	36
Figura 10 - Processo Tripartido da Meetsales	41
Figura 11 - Organograma de Funções e Número de Elementos na Meetsales	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização do Setor de Mobiliário em Portugal	19
Tabela 2 - Ranking das dez maiores empresas de mobiliário em Portugal, 2015	20
Tabela 3 - Análise SWOT	30
Tabela 4 - Caracterização da Amostra	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de Vendas da Meetsales	47
Gráfico 2 - Valor de Euros Vendidos por Mês na Meetsales	48
Gráfico 3 - Número de Negócios Fechados por Mês na Meetsales	49
Gráfico 4 - Número de <i>Leads</i> Respondidos Pela Meetsales	49
Gráfico 5 - Número de <i>Leads</i> Convertidos Para Oportunidades de Negócio	50
Gráfico 6 - Taxa de Conversão de <i>Leads</i> Para Oportunidades de Negócio	51
Gráfico 7 - Taxa de Conversão de <i>Lead</i> Para Venda p/ Ano	51
Gráfico 8 - Evolução da Taxa de Conversão de <i>Lead</i> Para Venda p/ Mês	52
Gráfico 9 - Evolução da Média do Tempo de Resposta a <i>Lead</i> p/ Mês	54
Gráfico 10 - Evolução da Média do Perfilamento dos <i>Leads</i> p/ Mês	55
Gráfico 11 - Evolução da Média do Perfilamento dos <i>Leads</i> p/ Mês	56

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O ponto de partida para este trabalho de projeto foi o mundo do *design*, mais concretamente do mobiliário de luxo. O mobiliário de luxo tem vindo a conquistar vários mercados emergentes, com uma necessidade de adaptação a distintas realidades e diversos tipos de *stakeholders*. É imperativo que as empresas que lidam com este tipo de mercados se reajustem e procedam à sua requalificação, pois urge olhar para os clientes como únicos e oferecer um serviço distinto e adequado às necessidades dos mesmos.

O setor do luxo, independentemente da área em análise, acarreta características intangíveis, sendo um bem material ou não. Autores como Lipovetsky e Roux (2005), apontam o luxo como sendo algo escasso e único. Muitas vezes, devido a estes atributos, bens como o mobiliário, abordado no decorrer deste trabalho, podem ter um valor elevado que, por si só, é já outra particularidade de um bem de luxo. Sendo as vendas um fator chave para o sucesso ou fracasso de qualquer empresa, tem ainda mais relevância definir o luxo e incluí-lo no conjunto de fatores que impulsionam as vendas, compreendendo de que forma a gestão das vendas opera em alinhamento com este conceito.

O presente trabalho de projeto está organizado em cinco capítulos, abordando vários temas. Sendo o primeiro dedicado à introdução, o segundo capítulo aborda os principais objetivos deste trabalho de projeto, ou seja, de uma forma geral pretende analisar a exigência dos atuais consumidores com o objetivo de melhorar modelos de gestão, neste caso, no setor do mobiliário de luxo. Como objetivo mais específico, pretende analisar e caracterizar a Meetsales ao ponto de desenvolver um novo processo comercial para a mesma.

No capítulo três foi realizada uma contextualização do sector, para a qual foi necessário recorrer a fontes como a AIMMP que, em 2007, apresentou um estudo com a distribuição e dimensão deste setor em Portugal. Dez anos depois, em novembro de 2017, a Direção-Geral das Atividades Económicas publicou um estudo relativo à Indústria do Mobiliário em Portugal. Neste foi possível verificar o desenvolvimento da indústria, tal como alterações dos métodos de produção, para uma melhor resposta às necessidades dos clientes. Tal desenvolvimento fez com que se desse um aumento na exportação e uma modernização tal das técnicas ao ponto de Portugal se tornar uma “referência de excelência, qualidade, inovação e *design* a nível mundial”. A Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins apresentou, em 2015, um estudo onde mencionou que a estratégia de comercialização e exportação do mobiliário nacional passou pela

integração do desenvolvimento tecnológico com a arte de “saber fazer”, e por sua vez, elevar o valor da marca “*Made in Portugal*”.

O quarto capítulo faz uma abordagem de forma a identificar o setor do caso em estudo. Podemos verificar as marcas de mobiliário de luxo em Portugal e um cronograma relativo ao surgimento das mesmas. Não obstante, foi necessário realizar um diagnóstico à empresa Covet Group, em cujo são abordados temas como o surgimento da mesma, a sua evolução e áreas onde atua. Ainda neste capítulo, é retratada a Meetsales, empresa alvo do trabalho de projeto, sendo a mesma descrita desde a sua localização, à estrutura de recursos humanos, bem como o processo que utilizava, o CRM e o público-alvo. Por último, este capítulo inclui ainda a identificação da problemática na empresa Meetsales.

A análise SWOT da Meetsales é abordada no capítulo três do presente trabalho de projeto, sendo avaliadas de forma geral as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças à empresa Meetsales.

A revisão de literatura é o foco do capítulo quatro, tendo como título “Enquadramento Técnico e Científico”. Aborda temas como o luxo, as motivações dos consumidores deste tipo de segmento e a sua satisfação, mas também foram caracterizados temas como a gestão de marcas de luxo e o desenvolvimento de um processo de gestão de vendas. Sendo o luxo um tema que provoca discussão, por ser sinónimo de exuberância ou abundância de algo muito dispendioso para uma parte da sociedade, para outra representa o básico para a sobrevivência. Desta forma, não foi possível caracterizar o luxo como um bem material, nem apenas como um serviço, foi “medido” através das diferentes realidades de cada indivíduo e autor. Na motivação do consumidor deste tipo de segmento, uma das teorias mencionadas foi a Teoria de Maslow referente às necessidades hierarquizadas. A gestão de vendas foi defendida com autores como Johnston e Marshall (2020), que acreditam que a gestão de uma organização acarreta complexidade e a necessidade de compreender fatores que criam e influenciam um processo. Assim sendo, este capítulo avança com o desenvolvimento de um processo de gestão de vendas. Kotler e Keller (2012), apontam que é necessário que as empresas desenhem os alvos, clientes que podem satisfazer as necessidades dos mesmos e ainda como deve ser feita essa avaliação.

O capítulo cinco conta com a descrição da metodologia aplicada no desenvolver do processo e as diferentes fases do mesmo, descrevendo assim a observação participante, *brainstorming* e as entrevistas semiestruturadas.

Por último, são apresentados os resultados no capítulo seis, tendo sido analisados vários KPI relativos à performance da equipa antes e após a instauração do processo desenvolvido.

Esta realidade permitiu à empresa Meetsales afirmar-se como uma empresa de serviços dentro do grupo Covet, ou seja, uma agência de vendas para todas as marcas internas e externas, com a finalidade da venda multimarca e ajustando a oferta aos seus clientes, visando sempre a obtenção de lucro.

1.1 Objetivos Gerais

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a exigência dos consumidores na atualidade e de que forma as empresas se podem ajustar às tendências dos mesmos, melhorando o modelo de gestão. Este trabalho pretende ainda estudar o setor do mobiliário de luxo, saber o que é o luxo, definindo as motivações para os consumidores adquirirem este tipo de bens e como se pode desenvolver uma relação com os mesmos.

O consumidor é cada vez mais exigente com a necessidade de um serviço mais centrado em si, mas acima de tudo, personalizado. Hoje, o consumidor é quem dita as suas próprias tendências e quer sentir que um determinado produto foi especialmente concebido para o seu desejo/necessidade. O mesmo é dizer que a forma de gestão destas empresas, centradas nos clientes, deve prestar uma atenção redobrada ao que os mesmos querem, como querem e ainda assim, entender como estas empresas podem ser reestruturadas para melhor satisfazer estas necessidades tal como defende (Teece, 2010). Este conceito de *customer centric* surgiu nos anos 50, porém, com o decorrer do tempo, os mercados passaram a ser mais competitivos, os clientes alteraram os seus comportamentos e a tecnologia alcançou um enorme progresso, fazendo assim com que os clientes se tornassem parte central do negócio (Reilly, 2018).

1.2 Objetivos Específicos

Este trabalho tem como objetivo específico caracterizar a empresa Meetsales, que permitiu o estudo e desenvolvimento do processo, desde a sua função no mercado, aos produtos que oferece e ao seu papel no grupo em que atua. Em segundo lugar, no Covet Group, que detém doze marcas distintas, as quais acabaram por usufruir da reestruturação comercial levada a cabo pela implementação deste processo. Estas são as duas grandes entidades para quem este trabalho de projeto se destina, ciente de que este tipo de análise e processo pode ser implementado em negócios onde o *mix* relacional esteja interligado com as vendas. É um trabalho que pode interessar ainda à comunidade Académica e à Investigação, dado relacionar-se com a gestão de vendas, com o marketing ou até mesmo com o empreendedorismo.

1.3 Investigação e Identificação do Problema Organizacional

Foi a partir da análise por observação participativa que foram detetadas falhas no volume de trabalho dos *account managers* da empresa objeto do estudo, a Meetsales. Este método foi aplicado durante quinze dias, identificando as ações diárias da equipa, a prioridade atribuída a cada uma das tarefas e o estado motivacional dos elementos na sua execução. Ações como o acompanhamento de clientes e prospeção de mercado eram aquelas que, no início da aplicação da metodologia, tinham prioridade máxima, juntamente com as tarefas obrigatórias de verificação de contas no CRM e criação de oportunidades de negócio. Já ações como respostas a *leads* ou até mesmo o acompanhamento das encomendas de clientes não eram consideradas prioritárias, cenário que só foi verificado com a observação participante. Posteriormente, foram realizados *brainstorms*, tendo em vista a obtenção de ideias para desenvolver um novo processo de trabalho que fosse mais eficaz e produtivo, ao ponto de criar equipas com diferentes funções e prioridades. Nos *brainstorms*, foram levantadas questões e hipóteses como: quantos clientes foram perdidos por falta de resposta aquando da criação de um *lead*; ou então, os que tiveram reposta e mesmo assim não chegaram ao momento de compra, pois a solução apresentada não era a ideal para o propósito. No que diz respeito ao processo das vendas, foram colocadas hipóteses como: será que os clientes se sentem pouco acompanhados? Será que têm dúvidas relativamente à produção e o *account manager* não sabe como responder? Será função do *account manager* acompanhar a

venda desde a adjudicação à entrega? Estas foram algumas das problemáticas levantadas no que diz respeito a uma primeira interação.

Apesar de este ser um trabalho muito centrado na implementação de um processo de gestão de vendas, a premissa para a empresa era só uma: *customer centric*. Esta foi uma convicção muito intrínseca da equipa e implicou o desenvolvimento do então chamado “processo tripartido”. Este processo consistiu na divisão em três equipas com funções distintas e objetivas. Nomeadamente, *sales development*: focada essencialmente na resposta a *leads*, nutrir e converter os mesmos fazendo a ponte com a equipa de *sales*. Já esta equipa de *sales* passou a ter como principais funções: o acompanhamento de clientes, realização de *up* e *cross sell* e prospeção de mercado em sintonia com a equipa de *marketing*, tudo com o principal objetivo de fechar o maior número e valor de vendas. Realizada a venda, entra a terceira equipa, *customer service*: acompanha o cliente no processo de produção até à entrega da mercadoria e garante que todos os percalços são solucionados.

Após a elaboração do processo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o intuito de desenvolver melhorias neste processo de divisão da equipa em três. Esta metodologia possibilitou uma maior e melhor compreensão das falhas, não só na ótica do consumidor, como também a obtenção de um *modus operandi* mais eficaz para a marca. Este é um processo que ainda se encontra em constante desenvolvimento e melhoramento.

Os resultados obtidos contribuíram para um maior aproveitamento das três equipas formadas e para uma clara melhoria em valor e número de vendas: de 2019 para 2020, foi registado um aumento de aproximadamente 44% em valor e um crescimento de 35% em número. O desenvolvimento da equipa de *sales development* possibilitou à equipa de *marketing* usar ferramentas para aumentar o número de *leads*. Ou seja, em 2019, a Meetsales respondeu a 6 392 *leads* gerados pelo *marketing* e, em 2020, verificou um aumento superior a 212%, respondendo assim a 19 983 *leads*.

Se por um lado o aumento do número de *leads* foi positivo, por outro lado, e com o aumento, a Meetsales obteve uma redução de *leads* convertidos para oportunidade. Em 2019, a marca contou com uma taxa de conversão de *lead* para oportunidade de pouco superior a 3%, enquanto que, em 2020, essa mesma taxa caiu 0,6%. Como já mencionado, o crescente número de *leads* pode ter provocado esta descida, mas também o processo desenvolvido pode ter impacto nesta alteração.

O mesmo não se verificou na conversão de *leads* para venda, tendo a tendência sido contrária. Em 2019, pouco mais de 1% dos *leads* gerou venda, enquanto que, em 2020, esse número cresceu para os 2%. Se por um lado foram convertidas menos oportunidades, por outro, as que foram convertidas eram mais seguras de fechar com venda. Acreditamos que os indicadores como a performance de perfilamento, tempo de resposta a *leads* e ainda criação e controlo de *pipeline*, com a análise mais exaustiva, permitiram esta melhoria.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com vista a enquadrar de forma teórica o trabalho de projeto, foi realizada uma revisão de artigos, relatórios e bibliografias de natureza técnica que se enquadram na temática e são bastante relevantes para os focos em análise.

Para a criação de um modelo de processo comercial no setor do Luxo, foi abordada a teoria de Maslow, passando por Philip Kotler, para retratar o casamento entre as vendas e o marketing e ainda, como fazer a gestão de marcas e mencionar autores como Porter.

Autores como os mencionados anteriormente foram analisados com o propósito de estudar a melhor forma de oferecer um serviço centrado no consumidor. Este será um fator diferenciador que poderá dar a possibilidade de manter o consumidor, que, por sua vez, é atualmente considerado um fator ainda mais relevante do que conquistar novos clientes. Para tal, devem ser aplicados conceitos como *engagement*, satisfação do cliente e a criação de um processo que seja capaz de reduzir falhas e ser o mais eficiente possível.

2.1 Luxo

Na Grande Enciclopédia Universal, Vol.12, Luxo é mencionado como “ostentação de bens dispendiosos, um objeto elegante, supérfluo e ainda de exuberância”.

O luxo traz com ele características intangíveis, o que desperta dificuldade para a criação de uma definição, podendo suportar vários adjetivos como sumptuoso, fausto, supérfluo, sem esquecer que estes estão interligados ao comportamento do consumidor. Tal como refere Braga (2004), o luxo não está intrinsecamente ligado a um bem material, mas sim, a um comportamento ou estilo de vida associado “ao prazer e ao requinte”. Autores como Lipovetsky e Roux (2005) defendem que o luxo está para lá do usual, tem de ser algo raro do ponto de vista estético, mas também na acessibilidade. Estes são alguns dos fatores que, segundo os autores, despertam as mais variadas emoções no consumidor e, por isso, justificam o elevado valor de venda.

Wiedman et al., (2007), defende ainda que este conceito de luxo pode ser diferenciado pois varia de pessoa para pessoa, do estado de espírito da mesma e ainda da experiência obtida pelo próprio cliente. A aquisição deste tipo de bens de elevado valor representa, para quem o adquire, um bem de qualidade, mas acima de tudo, de prestígio e

diferenciação. Com o passar dos anos, o luxo deixou de se retratar apenas com os bens, mas passou a estar também associado à marca e ao estilo de vida dos consumidores (Kapferer, 2012). O mesmo autor, em 2015, defende que uma das características que distingue uma marca dita normal para uma de luxo é a exclusividade.

(Paraíso 2010, p. 80), aposta que “os atributos mais valorizados pelos consumidores ultra-ricos numa marca de luxo são a qualidade extrema, a perfeição no trabalho manual, que os ingleses chamam de *superior craftsmanship* e um serviço de atenção máxima ao cliente”.

Já Carreira (2016) aponta o luxo como sendo algo qualificado através da qualidade, do preço e da marca, assim sendo, um produto de elevada qualidade, com um preço bastante significativo pode transmitir uma sensação de prestígio e/ou pertença a um certo nível social.

No entanto, mesmo hoje, o luxo é um tema que provoca muita discussão, pois enquanto para uns pode ser sinónimo de exuberância ou abundância de algo muito dispendioso, para outros significa apenas o básico para sobreviver. Posto isto, luxo não se caracteriza apenas como algo material, nem só como um serviço, é “medido” através das diferentes realidades de cada indivíduo.

2.2 Motivação do Consumidor na Compra do Segmento de Luxo

Como já amplamente mencionado por vários autores, existem diversos fatores que impulsionam o consumidor para a aquisição de um bem, sendo este tema das motivações abordado pela Teoria de Maslow. Segundo Carreira (2016), o consumidor pode ser influenciado de formas distintas, um exemplo passa pelo desejo, mencionando assim a teoria de Maslow, indicando que o desejo pode estar associado às necessidades sociais e de estima.

A Teoria de Maslow refere que o ser humano tem necessidades hierarquizadas. Tal significa que sempre que um ser humano realiza uma necessidade, outra surge no momento seguinte à realização, fazendo assim com que cada indivíduo procure sempre satisfazê-las. Esta mesma teoria assenta numa premissa de escalas formada por uma pirâmide de 5 níveis, em cuja base se encontram as necessidades fisiológicas, sendo estas as mais básicas e essenciais à vida. Já no topo da pirâmide surge uma das necessidades secundárias, a necessidade de autorrealização.

Caracterização das necessidades primárias para as secundárias:

No primeiro patamar da pirâmide surgem as necessidades fisiológicas, o mesmo é dizer as necessidades básicas à sobrevivência, podendo ser referidos o sono, comida, água, entre outros; logo de seguida, assim que as anteriores são satisfeitas, ocorrem as necessidades de segurança, ou seja, a liberdade, estabilidade e segurança. O terceiro patamar é relativo às necessidades sociais e, como o próprio nome indica, estas tocam na urgência de pertença e aceitação por parte de grupos sociais, família e/ou amigos. Consequentemente, o ponto seguinte é referente à necessidade de estima, pois já não é suficiente pertencer a um grupo, existe a urgência em ter reputação no mesmo e ser valorizado como tal. Como pináculo da pirâmide, no ponto mais elevado, está presente a necessidade de autorrealização, onde o consumidor procura desenvolver o crescimento pessoal (Arriaga, 2005).

Através da análise da Pirâmide de Maslow constatamos que a procura pelo luxo está ligada à parte mais emocional, pois existe o desejo de pertença e crescimento da auto-estima. Cestafe (2006), defende ainda que este tipo de aquisição de produtos de luxo não é frequente, pois são bens supérfluos e que apenas permitem satisfazer necessidades momentâneas.

De acordo com Kotler (2008), o comportamento do consumidor está intrinsecamente ligado ao estudo das pessoas, grupos ou até mesmo de organizações, o que os mesmos ambicionam comprar e como o fazem de forma a satisfazer as necessidades. Segundo Solomon (2012) menciona, por vezes os consumidores adquirem determinadas marcas não pelo bem em si, mas pelo valor e simbolismo que a marca tem, o que aumenta o desejo de a obter.

Segundo Roy et al., (2018), o luxo faz com que os atributos funcionais acrescentem valor aos atributos não funcionais, e por sua vez, o valor é atribuído pelas qualidades simbólicas e experiências que esses produtos conseguem alcançar.

Ekinci et al., (2018), defendem que os consumidores se relacionam com os produtos através dos fatores emocionais que as marcas comunicam, o que pode causar efeitos imediatos e positivos na tomada de decisão na hora da compra.

Para Pereira (2011), não se pode definir o consumidor de bens de luxo como sendo um consumidor qualquer. As marcas não podem colocar no mercado produtos que não se enquadrem com as necessidades dos consumidores.

Enquanto que, para Paraiso (2012), os consumidores do mercado de luxo têm alterado as suas tendências e necessidades, prestando mais atenção à intangibilidade do momento de compra. O contacto entre os consumidores e vendedores das marcas de luxo, que são designados como “imagem da marca” no momento de compra, onde tudo é feito para que o consumidor se sinta único e especial.

Apesar de tudo, o conceito de luxo é subjetivo visto que depende da forma como cada indivíduo o percebe de acordo com Almeida (2014).

2.3 Gestão de Marcas de Luxo

Segundo Lencastre (2005), a marca é um instrumento necessário para as atividades económicas num sistema de economia de mercado. As marcas representam diversas opções para os consumidores e, sem uma vasta seleção, não existe concorrência.

Para uma marca de luxo obter e manter o prestígio a que o seu consumidor a associa, tem de sustentar níveis de posicionamento mais elevados, aumentando assim o valor percebido através da implementação de estratégias de marketing diferentes, adaptadas aos distintos mercados. Ainda assim, se o consumidor de luxo for consciente do valor de marca, mas verificar uma desvalorização no prestígio, o desejo pela mesma pode diminuir Prendergast e Wong (2003). Posto isto, uma marca de luxo requer muito esforço na gestão, meios de comunicação, tendências, conhecimento dos rumos logísticos e legais e um posicionamento claro (Nascimento, 2000).

As marcas de luxo estão presentes em vários setores de mercado, desde bens pessoais, automóveis, gastronomia, mobiliário, iates, entre outros. Em 2014, a indústria do luxo representou um valor de 865 biliões de euros, sendo que o segmento com o maior peso financeiro foi o de bens de luxo pessoais, atingindo 223 milhares de milhões de euros. Sendo que o setor do mobiliário de luxo teve uma representação de 18 milhares de milhões de euros Arpizio et al., (2014a).

Tavares (2016) defende que:

“as marcas podem desempenhar diferentes papéis nas empresas, tais como: meros meios de identificação visual; catalisadores decisivos para a mudança organizacional; peças centrais da estratégia empresarial. A principal diferença entre o primeiro tipo de uso da marca e os outros é que ao nível do sistema de identificação visual, a

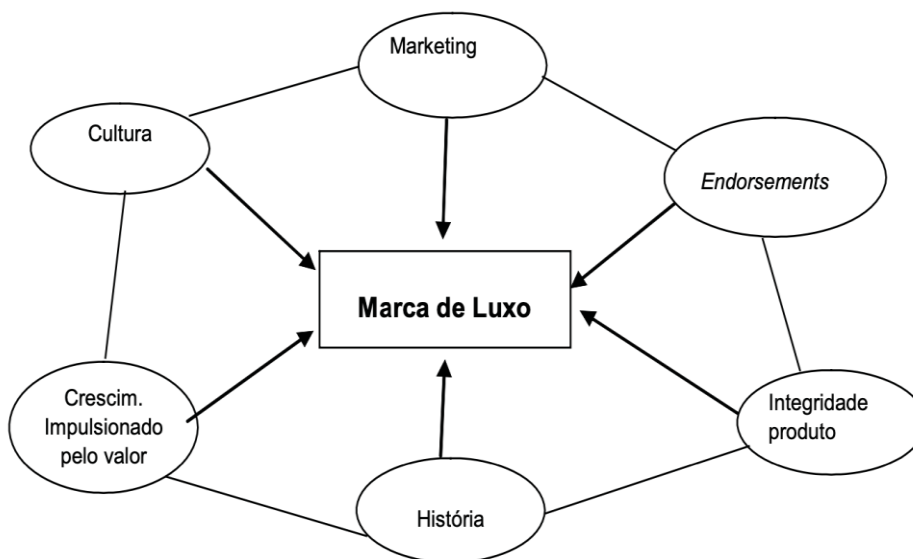
marca é focada apenas externamente, sendo prestada pouca atenção à incorporação de valores de marcas principais.”.

Ainda Tavares (2016), reforçado com outros autores, aponta que para gerir uma marca é necessário definir conceitos fundamentais como visão, missão, valores, passando ainda pela liderança e estratégia para a marca, permitindo assim que esta desenvolva uma identidade.

Tal como mencionado anteriormente, como é usual, as marcas de luxo procuram ter um cariz mais emocional, como a sensação de pertença e de um determinado prestígio social. Porém, também é notório que, para alguns grupos com maior nível de rendimento, as ditas marcas de luxo são marcas comuns para estes e, mesmo nestes casos, existe uma relação entre o valor da marca e desejo de a obter, tal como defende Prendergast e Wong (2006).

Em 2004, Beverland defendia que a criação e gestão de marcas de luxo tinha de cumprir com componentes como (Fig 1):

Figura 1 - Componentes de Marcas de Luxo



Fonte: Beverland (2004, p. 457).

- Integridade do produto: de forma a evidenciar particularidades como a qualidade, cuidado nos detalhes e credibilidade;

- Crescimento impulsionado pelo valor: abertura para desenvolvimento de outros bens através do produto de luxo;
- Cultura e história: aborda a história da empresa, desde o porquê e como foi criada, os produtos impulsionadores para o sucesso e, claro, à história de quem a desenvolveu;
- Marketing e o *endorsement*: são ferramentas de estratégia que impulsionam uma posição de marca de luxo, a qual é conseguida através da associação a pessoas famosas, ou recomendações de uso. O autor defende que este tipo de estratégia permite aumentar a massa crítica, o que impulsiona o desejo e aceitação social, até mesmo por quem não a consome.

Em 2001, Bernard Arnault, presidente de uma holding francesa especializada em produtos de luxo como Moët et Chandon, Hennessy, Louis Vuitton ou até Christian Dior SE, numa entrevista à *Harvard Business Review*, referiu que, para ser bem-sucedida, não basta uma marca ter alguém com muito talento, é necessário mais do que isso. Para se afirmar no mercado, uma marca tem de ter uma herança, isto é, o crescimento de uma marca leva tempo, exige muita dedicação e nutrição constante ao ponto de desenvolver uma história. Arnault (2001) defende que “uma marca de luxo tem de ser intemporal, moderna, de crescimento rápido e altamente lucrativa.”. Segundo o presidente da LVMH, estas quatro características podem ser incompatíveis, pois, tal como o autor menciona, o rápido crescimento pode entrar em conflito com o lucro, motivo pelo qual nem sempre é simples conseguir gerir as marcas deste segmento.

O maior objetivo para gerir marcas de luxo é desenvolver produtos que avancem no tempo e ainda assim se mantenham modernos, pois como defende Arnault (2001), este é o tipo de produto que vende rápido, em grandes quantidades e tem ainda a capacidade de gerar lucro.

Segundo Whiteley (1992), a melhor forma de gerir uma empresa é dar atenção aos consumidores/clientes, tanto aos satisfeitos como aos insatisfeitos, pois todos têm algo a acrescentar sobre o produto e/ou serviço.

2.4 Satisfação do Cliente

Sendo a satisfação do cliente um dos pontos centrais para o desenvolvimento do processo comercial da Meetsales, é importante entender no que este se baseia. Segundo

Oliver (1980), a satisfação tem uma conotação relativa, pois esta é comparada através de experiências subjetivas obtidas numa fase inicial, por parte do cliente, onde este desenvolve a comparação entre expectativas e percepções no comportamento do produto. Este ponto de vista de Oliver (1980) refere ainda que existem diferentes graus de satisfação e que estes são mutáveis de acordo com as atitudes e intenções. Sempre que um consumidor pondera adquirir um bem, a sua referência de satisfação é baseada numa experiência anterior positiva.

Segundo Godri (1994, p. 17), "propaganda é apenas 1% do processo de *marketing*, o contacto do dia-a-dia é o que realmente importa". Desta forma, os possíveis clientes devem ser perfilados, qualificados e estudados, de maneira a ser obtida a satisfação e a fidelização de cada cliente como o ponto de partida para uma relação de negócios.

De acordo com Zulke (1994, p. 26) "As pessoas contam as experiências negativas para dez outras; as experiências positivas são contadas apenas a cinco". Deste modo, a empresa tem de colocar detalhe no serviço prestado aos clientes no seu dia-a-dia. Tal como referido, os aspetos negativos numa experiência são divulgados de uma forma mais rápida do que os positivos, pelo que a organização deve manter sempre a preocupação em satisfazer os clientes desde o primeiro contacto ao serviço pós-venda.

Os consumidores, com a aquisição de bens, atingem esta satisfação, sendo que a relevância é maior quanto maior a quantidade de informação que esse bem evidencie sobre a identidade do consumidor, (Fitzmaurice, 2005).

Na perspetiva de Patterson (1993), toda e qualquer empresa tem como objetivo satisfazer as necessidades e colmatar os problemas dos seus clientes de forma a fomentar novos negócios, e não apenas de vender os produtos ou fornecer serviços. Com a informação recolhida, a questão que se impõe é: será possível melhorar de forma constante, tanto a qualidade dos produtos, como a dos serviços e consequentemente oferecer uma melhor experiência ao consumidor. Neste sentido, é claro que o que se visa é obter um *engagement* entre a empresa e os seus clientes.

2.5 Engagement

Sendo a Meetsales uma agência de prestação de serviços, é importante no que diz respeito à prática de aquisição de produtos, criar uma aproximação e desenvolver uma

relação com o cliente e, para tal, é cada vez mais necessário ter profissionais dedicados e cientes do trabalho que desempenham.

Buckingham e Coffman (2014) afirmam que o *employee engagement* provoca uma correlação entre a produtividade, satisfação de clientes, sucesso organizacional e lucro empresarial. *Employee Engagement* é um termo que define a dedicação por parte do trabalhador na concretização das tarefas laborais Frank, et al., (2004).

Quanto maior o nível de *engagement*, mais elevada é a relação afetiva do profissional com o trabalho (Schaufeli et al, 2006).

2.6 Gestão de Vendas

Como já foi mencionado, a evolução tecnológica e o comportamento do consumidor têm desenvolvido um novo papel na gestão de vendas dentro das empresas. Como defende Johnston e Marshall (2020), a gestão de vendas aborda todas as atividades, processos e decisões que dizem respeito à gestão de vendas de uma empresa. Posto isto, a gestão de uma organização acarreta complexidade e a necessidade de compreender fatores que criam e influenciam um processo.

Um dos maiores entraves à nova gestão de vendas é a anteriormente referida adaptação aos novos clientes. Cada vez mais, as organizações devem estar cientes de que já não podem depender dos grandes clientes, pois estes são a minoria. As empresas devem alterar a abordagem, passando a mesma para um tratamento mais global, o que levará à atração de mais clientes e à capacidade de oferecer um tratamento mais eficiente e personalizado, tal como aponta Johnston e Marshall, 2020.

Churchill et al., (1993), referem que a gestão de vendas deste novo século tem por base três pilares, sendo eles a tecnologia, inovação e a liderança.

Os avanços tecnológicos dos últimos anos provocaram uma aproximação através da internet, desde os sítios na internet às redes sociais. Com a facilidade na obtenção de informação, as empresas passaram a utilizar os já mencionados sistemas de CRM - *Costumer Relationship Management*, de forma a gerir a carteiras de clientes e assim estar mais próximas das necessidades dos mesmos.

O segundo ponto, referente à inovação, remete para a evolução da apreciação do cliente e da relação com o mesmo, e não apenas da transação. Estas diferenças estão

denominadas como sendo *hard selling* e *soft selling*. Segundo Brian Tracy (2006), no *hard selling*, o tempo que o vendedor investe no fecho da venda (40%) é superior ao da criação de uma relação com o cliente (10%). Já na técnica de *soft selling*, os papéis ficam invertidos, já que o tempo dedicado a fechar a venda apenas diz respeito a 10%, ao passo que 40% é investido no desenvolvimento e construção da relação com o cliente, onde 30% passa por entender as necessidades do cliente.

Esta inovação levou a que o processo de vendas fosse moldado às atitudes comportamentais dos consumidores e, com isso, surgiu a necessidade de adotar uma estratégia de forma a se relacionar mais com os mesmos de forma a maximizar o custo da oportunidade.

Por fim, temos o ponto da liderança que, de acordo com Base (1997), devemos considerar que a liderança transformacional é consolidada através da estimulação intelectual, inspiração e apreço individual, o que provoca nos colaboradores uma maior satisfação e menos pressão do que no modelo que liderança transacional. Assim sendo, o tipo de liderança é um fator que pode determinar a performance do vendedor aquando a construção da relação com os clientes.

2.7 Desenvolvimento de um Processo de Gestão de Vendas

Churchill et al., (1993), apontam que o processo de gestão deverá ser composto por três fases de decisão com processos relacionados entre si para ser eficiente, os quais passam pela elaboração de um plano de vendas, implementação do mesmo e consequente avaliação e controlo do plano.

O plano de vendas tem como propósito orientar as equipas, fazer controlos e medições constantes para que possam ser tomadas decisões mais acertadas no sentido de cumprir os objetivos (Kahle, 2007). Porém, existem os mais diversos métodos para executar estes planos de vendas, cabendo a cada gestor encontrar aquele que mais se adapta à realidade do seu negócio, estudando o ambiente externo e interno, como, por exemplo, através de uma análise SWOT. Assim sendo, autores como Marshall e Johnston (2006), apontam que a forma mais acertada para realizar o plano de vendas é testar os diversos métodos e decompor as suas previsões em cenários, preparando-se para a eventualidade de algum desses se concretizar.

Adicionalmente, os consumidores atuais apresentam perfis distintos, pelo que as empresas devem adaptar-se para tentar alcançar a maioria e não apenas os poucos clientes com grande capacidade de compra. Podemos por isso constatar que, atualmente, o sucesso ou fracasso de uma empresa pode depender das relações que consegue estabelecer com os seus clientes. Como defendem os autores Kotler e Keller (2012), é necessário que as empresas definam os seus alvos, ou seja, as empresas devem estabelecer quais são os consumidores que querem alcançar sabendo que podem satisfazer as necessidades dos mesmos. Para tal, é necessário realizar uma segmentação do mercado, desde critérios geográficos, sociais, entre outros, e após a conclusão deste primeiro ponto, é necessário definir os alvos anteriormente mencionados para traçar uma estratégia de posicionamento perante esses mesmos alvos e a respetiva concorrência.

2.7.1 Organização no Plano de Vendas

Na organização de uma estrutura de vendas, é importante desenhar o plano e a estratégia a seguir, desde o tipo de estrutura, realização de *forecast*, definição de objetivos, e também a gestão dos clientes, (Churchill et al., 1993). Para isso, é necessário que o trabalho seja dividido por categorias, de forma a que cada ação tenha responsáveis especializados na sua execução, procurando sempre a máxima eficiência. Outra característica que deve estar presente num plano de vendas é a coordenação, a qual advém da divisão de categorias/trabalhos, pois existindo várias atividades executadas por várias pessoas, torna-se imperativo haver uma orientação clara e rigorosa.

Com a dinamização constante dos mercados, é essencial que o gestor de vendas desenvolva um plano proativo (Rolph et al., 1992) de forma a reduzir o impacto destas mutações provocadas pelas alterações tecnológicas, políticas, económicas e/ou sociais. Kahle (2007) aponta que os planos de vendas devem ajudar os trabalhadores a adotar as decisões mais acertadas, ao ponto de saberem a que clientes devem telefonar e em que altura do dia, o que fazer para os ajudar na decisão de venda/compra, sempre com foco nos objetivos.

2.7.2 Plano de Venda na Estrutura Horizontal

Assim que uma entidade assume a opção de utilizar este tipo de estrutura horizontal, passa a ter quatro tipos de abordagens em termos de organização, geografia, tipologia de produto, tipologia de cliente e função de venda (Churchill et al., 1993).

Relativamente à geografia, esta consiste em conceder a cada vendedor uma área específica para desenvolver o seu trabalho, garantido que todos os objetivos são cumpridos. Nesta perspetiva, é necessário ter em conta a dimensão do território, o número de pessoas suficientes para o cobrir e o potencial da mesma de forma a fazer uma distribuição mais equilibrada (Shapiro, 1977).

Se a opção for organização por produto, Churchill et al., (1993) apontam que os vendedores se devem tornar especialistas dos mesmos, o que implica um conhecimento vasto e, por isso, uma venda mais eficiente. Por outro lado, Shapiro (1977) defende que este método tem as suas desvantagens, pois neste momento são vários os clientes com diversas necessidades e o vendedor pode não estar preparado para realizar uma venda de múltiplos produtos.

O terceiro tipo de organização prende-se com as características dos consumidores que, segundo Churchill et al., (1993), preconiza que um vendedor que colabore sempre com o mesmo tipo de consumidores pode conseguir prever os problemas e mesmo colmatar as eventuais necessidades.

Por fim, existe a organização por funções, dividida em dois segmentos: por um lado, a prospeção de clientes e, por outro lado, a gestão e manutenção da carteira de clientes.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1 Identificação Externa do Setor do Mobiliário em Portugal

O estudo estratégico realizado pela AIMMP (Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal), em 2007, apresentou a distribuição desta tipologia de empresas em Portugal. Foi verificado que cerca de 68% das empresas se concentravam na região Norte e Douro, sendo as restantes regiões como Lisboa, Leiria e Setúbal compostas por empresas de pequena dimensão, onde apenas 500 empresas empregavam mais de 5 trabalhadores e com modelos de gestão familiares. Este estudo revelou que, à data de 2007, este setor era um dos mais desqualificados em termos de gestão, marketing, políticas comerciais, possuindo também uma mão de obra pouco qualificada. Tudo isto contribuiu para que este meio tivesse uma produtividade média inferior à de outros e, até mesmo, à do setor do mobiliário em toda a União Europeia.

Ainda com base no mesmo estudo, é referida a elevada capacidade de adaptação do setor, desde o desenvolvimento tecnológico ao marketing, sendo igualmente flexível na produção, o que por sua vez, faz com que se ajuste às necessidades do mercado, desenvolvendo novos produtos e diversos estilos. Esta característica fez com que o setor se fosse afirmando em mercados internacionais e desenvolvendo estratégias de marketing e cadeia de valor, pois o processo habitual à data passava pela aproximação dos clientes às próprias empresas, não existindo uma preparação prévia.

Com o crescimento da crise económica, a aquisição de mobiliário por parte do mercado interno caiu, além do surgimento adicional de mobiliário importado a preços mais competitivos. Por outro lado, em 2004, as exportações tiveram um crescimento. Esta tendência de crescimento verificou-se nas empresas mais estáveis e com uma produção focada na qualidade e valor do produto, da mesma forma que se viram “obrigadas” a se adaptarem às necessidades dos consumidores e a diminuir a produção em massa.

O referido anteriormente é possível ser verificado na Tabela 1. No final do ano 1998, o volume de vendas correspondia a 1,2 milhões de euros, onde apenas 10% representava os mercados externos. Já de 2002 a 2005 o cenário modificou de forma bastante significativa, verificando-se uma perda em cerca de 17% do número de empresas no setor, e consequentemente no número de trabalhadores. Porém, a maior alteração prende-se com o valor da exportação em 2005, superior a 45%.

Tabela 1 - Caracterização do Setor de Mobiliário em Portugal

	1998	2002	2004	2005
Nº de Empresas	3 676	2 900	2 500	2 400
Nº de Trabalhadores	40 950	37 000	35 000	34 000
Volume de Vendas (milhões de €)	1 247	1 200	1 250	1 297
Importações (milhões de €)	122	146	274	420
Exportações (milhões de €)	113	144	461	593

Fonte: Adaptação de dados do INE.

Desde 2005, o setor do mobiliário tem aumentado o seu dinamismo, o qual é possível constatar através da participação destas empresas em feiras relevantes para o setor, mesmo a nível internacional. Com o decorrer do tempo, para além da tecnologia que avançou, também a estratégia de diferenciação se foi moldando e começaram a surgir efeitos positivos na comercialização e exportação do mobiliário português.

Em novembro de 2017, a Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), apresentou um estudo relativo à Indústria do Mobiliário em Portugal, o qual refere o elevado desenvolvimento na indústria tradicional. Desde as alterações nos métodos de produção, onde de forma gradual se foi introduzindo a maquinaria que possibilitou uma maior produção em série para uma melhor resposta às necessidades dos clientes. Este desenvolvimento veio proporcionar um aumento na exportação e uma modernização tal das técnicas ao ponto de Portugal se tornar uma “referência de excelência, qualidade, inovação e *design* a nível mundial”.

De acordo com o Banco de Portugal, a economia portuguesa registou, no primeiro semestre de 2017, um crescimento superior à média europeia e ao observado na última década. O PIB cresceu quase 3% em termos homólogos, ultrapassando o registado na área do euro, algo que não acontecia desde 2010.

Este crescimento foi transversal na generalidade dos setores de atividade, resultante de um aumento nas exportações, face a uma aceleração da procura externa e do investi-

mento. A indústria transformadora, em termos de VAB (preços base), registou um aumento de 5% em termos homólogos no primeiro semestre de 2017, em contraste com o aumento moderado de 0,7% registado em 2016.

A necessidade de continuar a desenvolver a indústria do mobiliário originou o ressurgimento do *cluster* do setor, iniciativa a nível regional, sendo formalmente desenvolvida no final de junho de 2015, com o princípio de promover a competitividade e a internacionalização das empresas do setor do mobiliário, com base na inovação e no design. Nessa mesma data, foi formalizado um protocolo entre dois municípios, Paços de Ferreira e Paredes, em conjunto com as associações empresariais das cidades e associações do mobiliário. O objetivo passou pela criação de sinergias e desenvolvimento de projetos conjuntos, ambicionando consolidar o mobiliário nacional numa referência incontornável a nível nacional e internacional, fazendo assim aumentar as exportações do mobiliário português com base nas suas linhas orientadoras de apoio à inovação.

Tabela 2 - Ranking das dez maiores empresas de mobiliário em Portugal, 2015

Ranking Setorial	Empresas
1	IKEA Industry Portugal, S.A.
2	Aquinos, S.A.
3	J.J. Louro Pereira, S.A.
4	Novaqui – Equipamentos e Mobiliário de Conforto, S.A.
5	Haworth Portugal – Mobiliário de Escritório, S.A.
6	Molaflex – Colchões, S.A.
7	Lusocolchão, S.A.
8	VVV – Soluções para Hotelaria, S.A.
9	Iberoperfil – Perfis Postformados, S.A.
10	Movecho, S.A.

Fonte: Adaptação de dados da DGAE, Indústria do Mobiliário, Sinopse 2017.

Por sua vez, a APIMA, Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, apresentou, em 2015, um ranking das dez maiores empresas de mobiliário em Portugal,

sendo que este setor representado pelo Código de Classificação das Atividades Económicas, CAE 310, compreende ainda a produção de mobiliário e de colchões. Isto significa que foram também tomadas em consideração as subclasses de fabricação de mobiliário para escritório e comércio, fabricação de mobiliário de cozinha, fabricação de colchoaria e fabricação de mobiliário para outros fins (Madeira, metálico, outros materiais e acabamentos).

A estratégia de comercialização e exportação do mobiliário nacional passou pela integração do desenvolvimento tecnológico com a arte de “saber fazer”, e por sua vez, elevar o valor da marca “*Made in Portugal*”.

A indústria portuguesa do mobiliário surge-nos como uma indústria fragmentada sendo, segundo os dados mais recentes do INE (2015), constituída por 4 446 empresas que empregam cerca de 29 867 trabalhadores (quase 5% do emprego na indústria transformadora). O setor do mobiliário gerou um valor acrescentado bruto de 491 milhões de euros e um volume de negócios de 1 586 milhões de euros, o que representa um crescimento de 8% face ao ano anterior. Mesmo com o número de empresas a cair 15% entre 2011 e 2015, o volume de negócios aumentou 15% e o VAB cresceu 12%.

Segundo este estudo, realizado pela DGAE em 2017, a distribuição das empresas neste setor era bastante distinta nas suas subclasses. Em primeiro lugar, com o maior número de empresas, está a produção de mobiliário para outros fins com 83%, sendo o segundo já ocupado pela fabricação de mobiliário de cozinhas com 13% das empresas, logo de seguida com 3% a fabricação de mobiliário para escritório e comércio, e por último a produção de colchoaria com apenas 1%.

Este mesmo estudo revelou que esta indústria tem um elevado nível de concentração na região Norte, onde se encontram 64% das empresas do setor do mobiliário, seguindo-se a região Centro com 20% e com 11% a área metropolitana de Lisboa. O Alentejo conta apenas com 3%, já o Algarve, Açores e Madeira têm uma expressão bastante baixa, apenas 1%.

Em novembro de 2020, Vitor Poças, Presidente da Associação dos Industriais de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP), deu uma entrevista ao Jornal Público, onde afirma que as exportações de mobiliário cresceram 1 000 milhões de euros, nos últimos oito anos.

A AIMMP, no ano de 2020, agregava mais de 6 000 empresas, onde no ano de 2019 as exportações representaram 2.6 mil milhões de euros, num universo de 3.7 mil milhões de negócios.

3.1.1 Evolução do Mobiliário de Luxo em Portugal

Em Portugal, este setor tem vindo a ganhar cada vez mais marcas, desde a Boca do Lobo à Munna, ou até mesmo à Muranti, algumas das quais têm vindo a conquistar mercado devido ao seu mobiliário de luxo.

Tal como mencionado na Legacy, revista desenvolvida pela Boca do Lobo, o design exclusivo procura despertar emoções nos clientes e, por essa razão, cada vez mais as peças desenvolvidas neste segmento acarretam um elevado simbolismo. Esta característica é extremamente necessária pois provoca no consumidor de design exclusivo um impacto de emoções mesmo antes de qualquer outro tipo de pensamento racional. Assim sendo, esta é uma das motivações que leva as marcas do setor a testar os limites entre o objetivo da funcionalidade e o que constitui peças de arte.

O mesmo defende Silverstein (2005), pois a constante modernização da sociedade atual despertou no consumidor a necessidade de obter produtos e serviços que lhe despertem emoções e significados com elevado simbolismo. O luxo não é, por si só, a definição de algo único: os bens podem ser considerados luxuosos consoante a escala de desejo do indivíduo. Porém, cada vez mais a oferta limitada tem ganho uma conotação de luxo no marketing contemporâneo (Dubois e Laurent, 1994).

Ao longo dos últimos anos, este setor do mobiliário de luxo tem vindo a aumentar o número de produtores em Portugal, como é possível verificar na figura 2. Todas estas marcas são distintas, mas todas elas apresentam um fator comum: o simbolismo, que permite despertar no consumidor um envolvimento emocional com os bens que pretende adquirir.

Figura 2 - Empresas Portuguesas do Setor de Mobiliário de Luxo



Fonte: Elaboração Própria, adaptado dos sites das próprias marcas.

São consideradas marcas de luxo não apenas pelo simbolismo que transmitem, mas ainda mais pelos materiais nobres que utilizam, acabamentos de elevada qualidade e técnicas maioritariamente artesanais. Algumas das marcas referidas anteriormente valorizam igualmente a exclusividade e por esse fator, marcas como a Boca do Lobo e a Bessa Art & Design, produzem um número limitado de determinados produtos, com um stock muito reduzido ou até mesmo inexistente em alguns casos.

As marcas de luxo também se destacam com o fator da produção, pois como a matéria prima utilizada tem custos bastante elevados, por norma, esta só inicia após o pagamento de uma parte do produto, a qual pode variar entre 40% a 50%, dependendo da marca. Esta é uma das razões pela qual o stock é bastante muito reduzido, o que desperta no cliente uma sensação única de exclusividade pois tem a certeza de que o produto será produzido única e exclusivamente para ele.

3.2 Realização do Diagnóstico e Contexto Empresarial Interno

3.2.1 Descrição da Empresa - Covet Group

O Covet Group é uma empresa que opera em diversas áreas, desde o mobiliário de luxo à criação de conteúdos, incluindo ainda o marketing. A empresa singrou no mercado pelo seu design inovador no setor do mobiliário de luxo, sendo um grupo de renome na área do design, com produtos em todo o mundo.

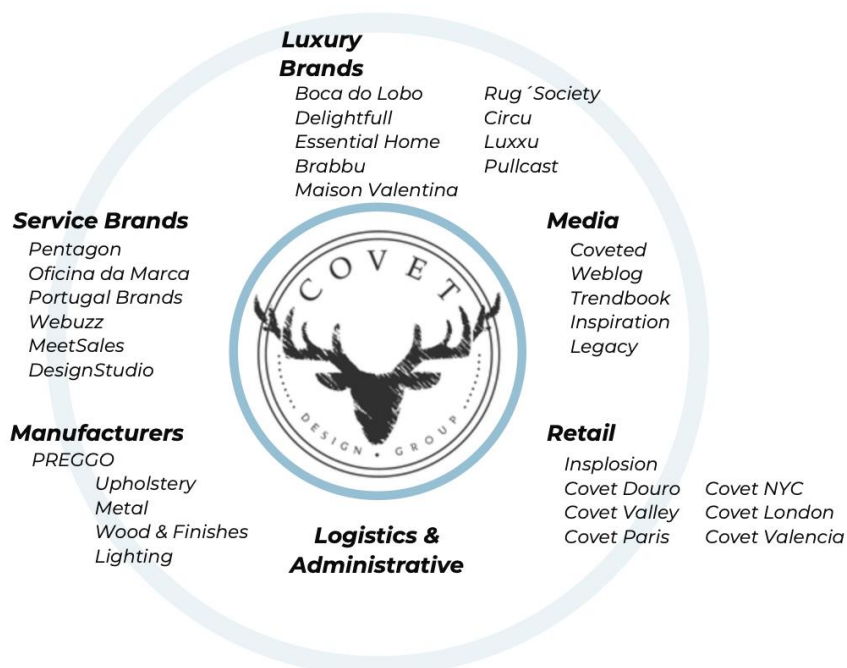
Esta empresa conta com mais de 17 anos de experiência, 50 unidades de negócio e como um alargado número de colaboradores, 521. Com tantas unidades de negócio e a operar em diversas frentes, o Covet Group fez já investimentos a rondar os 50 milhões de euros.

Tal como anteriormente mencionado, o grupo abrange seis grandes *core business*, estando todos eles interligados, desde as marcas de mobiliário de luxo, como é o caso da Boca do Lobo, Luxxu ou Circu, a fornecimento de produtos e também de conteúdos.

Este grupo, composto por várias empresas, foi criado no ano de 2003, época em que passou a contar apenas com uma marca de luxo, Boca do Lobo, fundada a nível fiscal em 2004, tida como “marca mãe” de todo o grupo. No entanto, para desenvolver os produtos para esta marca, que se afirmava como sendo *high-end*, era necessário ter produtores/artesãos que respeitassem a filosofia do *craftmanship* e ao mesmo tempo

mantivessem o design inovador que tanto caracteriza a marca. O *craftsmanship* é um estrangeirismo que denomina a arte e/ou habilidade para uma manufatura sofisticada e de qualidade realizada por artesãos.

Figura 3 – Os Seis Core Business e Empresas que Constituem Grupo



Fonte: Elaboração Própria.

A empresa detetou que, para colocar os seus produtos nos olhos do mundo, era necessário investir, principalmente no que diz respeito ao marketing, de uma forma generalizada. Desta forma, sucedeu-se a criação de mais uma empresa em 2005, a Pentagon. Esta visava criar uma plateia para a marca e, com isso, desenvolver a identidade da mesma, estudar as necessidades dos produtos no mercado, a criação de *websites*, publicidade, tudo de forma a potenciar a marca e proporcionar um apoio e gestão 360º.

O que se sucedeu não foi muito divergente ao referido anteriormente, o grupo continuou a investir na criação de novas marcas, sobretudo para atingir outros nichos de mercado e desenvolver empresas para defender os diversos *stakeholders*. Surgiram, assim, marcas de iluminação com designs mais associados ao *mid-century*, ou até mesmo para

crianças, como é o caso da Circu, ou outras tal como a Luxxu. Apostaram em iluminação, mas também em mobiliário de forma a obter uma interpretação mais moderna do estilo clássico.

Com a experiência passada, foi notório para a empresa que era necessário ter grande parte do “*know how*” dentro de portas, motivo pelo qual continuam a alargar o património, investindo em empresas de produção, design, marketing e ainda agências de serviços.

Figura 4 - Cronograma da Criação de Empresas no Covet Group



Fonte: Elaboração Própria.

3.3 Apresentação da Meetsales

A Meetsales é a única agência de serviços que faz parte do Covet Group, trabalhando lado a lado com os clientes de forma a prestar um *mix* de atividades e o melhor apoio para todo o tipo de projetos. Fazendo parte do grupo, e tendo a autonomia para realizar vendas das diversas marcas, também ela as publicita, o que permite a cada uma ter mais um motor de marketing e vendas.

Na Meetsales, as marcas são promovidas como sendo distintas e evidenciam características como o *handmade* ou a exclusividade, ao passo que o facto de ser uma agência

de serviços transmite igualmente um sentido de compromisso para com os seus clientes.

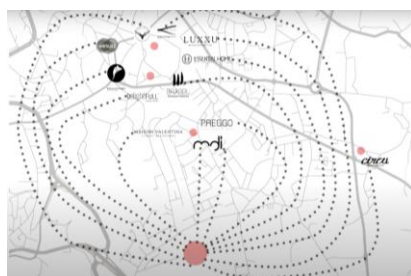
Nesse sentido, os principais compromissos assumidos pela Meetsales para com os seus clientes consistem na personalização, solução rápida para uma vasta gama de segmentos, valorização das relações criadas e uma oferta integrada.

O propósito da Meetsales passa por proporcionar experiências de design de luxo para profissionais da área, e ao mesmo tempo desenvolver relacionamentos de negócio a longo prazo. Visa ainda ser a melhor parceira para marcas de luxo, com a solução mais viável para profissionais de design de interiores, aliada à melhor equipa e serviços.

3.3.1 Localização

A Meetsales está situada na futura Covet Town, um empreendimento que será desenvolvido nos próximos anos com o objetivo de juntar todas as empresas num só local.

Figura 5 - Localização Atual das Empresas do Grupo



Fonte: <https://covetgroup.com/covet-town>.

Figura 6 - Localização da Meetsales



Fonte: maps.google.pt.

3.3.2 Estrutura de Recursos Humanos da Meetsales

A estrutura do grupo não é de todo muito simplificada e de fácil compreensão, mas, relativamente à Meetsales, a gestão de Recursos Humanos e a própria administração são autónomas. Assim sendo, a marca é independente do grupo para a tomada de decisões, porém, existem diretrizes que têm de ser cumpridas por todo o grupo.

Em 2019, o Conselho Executivo era composto por três elementos, sendo eles André Castro, com o papel de *CEO* e *Sales Manager*, Rui Soares como responsável pelo *CRM* (*Salesforce*) e desenvolvimento estratégico e por fim, Mariana Reis como responsável pelos clientes do segmento *Premium*.

Figura 7 - Estrutura de Lideranças da Meetsales em 2019



Fonte: Elaboração Própria.

3.3.3 Processo Interno da Meetsales

Numa área como a do setor de prestação de serviços, para além do retorno financeiro, a filosofia passa sempre por prestar o melhor serviço ao cliente. Apesar de presente, este fator nem sempre foi extremamente central para a marca, não exatamente pelo facto de não acreditarem nos valores, mas sim, pela inexistência de um processo de trabalho eficaz. Em março de 2019, esse mesmo processo foi questionado pois era algo que ainda parecia muito rudimentar, com pouco aproveitamento do CRM, reduzida interação com o departamento de marketing, com recursos humanos sobrecarregados e pouco foco no cliente.

Como empresa inserida no segmento de B2B, a Meetsales representa ainda duas empresas do grupo Covet: a Luxxu e a Pullcast. Nestas duas empresas, a Meetsales tem

como função desenhar toda a estratégia de vendas, desde a gestão de produtos, preços, controlo de stock e criação da aliança entre o marketing de cada marca e a obtenção do *lead*.

Tanto a Luxxu como a Pullcast têm um marketing independente da Meetsales, ou seja, cada marca tem o seu design, a sua própria comunicação e interação para com o mundo, apenas o que diz respeito a vendas e gestão fica a cargo da Meetsales.

Através do *website*, redes sociais, contacto telefónico ou *email*, é gerado o interesse no cliente e esse interesse cria, na gíria do marketing, um *lead*, o mesmo é dizer, um potencial cliente. Assim que este dá entrada no CRM, fica registado o produto que lhe despertou interesse e que tipo de ação realizou, o que poderá incluir ações como pedidos de contacto, preço, ficha de produto, entre outras. Em 2019, a prática comum na Meetsales consistia numa resposta a *leads* no mesmo dia, uma vez que eram geridos pelos próprios comerciais. Estes mesmos elementos da equipa de vendas eram não só responsáveis por dar essa resposta de forma eficaz, como também por acompanhar os seus clientes, as vendas que realizam, a produção dos bens adquiridos, até à entrega dos mesmos.

Figura 8 – Processo Prioritário na Meetsales em



Fonte: Elaboração Própria.

3.3.4 CRM

A quarta revolução industrial mudou o paradigma da sociedade atual, a inteligência artificial aliada à Internet das coisas fez com que toda esta inovação fosse acessível, principalmente na gestão das empresas.

O CRM utilizado por todo o Covet Group, inclusive a Meetsales, é o *Salesforce*. Este *software*, mais conhecido pelo seu CRM (*Customer relationship management*), está em constante desenvolvimento desde 1999 por Marc Benioff, tendo já sido reconhecida pela Forbes como sendo “*The Most Innovative Company*”. O Salesforce tem como objetivo melhorar a produtividade. Com esta solução de *software* é possível desenvolver um processo de vendas mais assertivo, obter geração de *leads* ou até realizar *forecast*.

Assim sendo, este é um CRM com infindáveis soluções de forma a trazer às equipas um melhor aproveitamento, mas sobretudo uma melhor gestão. Esta é a razão pela qual o Covet Group opta por uma solução ainda hoje centrada no cliente e, consequentemente, também a Meetsales.

3.3.5 Público-alvo

O público-alvo da Meetsales caracteriza-se por englobar duas tipologias bastante distintas. Numa ótica de angariação de clientes/marcas para prestação de serviços, passa por todas as empresas no setor do design do mobiliário de luxo, até mesmo as empresas do próprio grupo Covet. Sendo esta uma agência de vendas neste segmento, também se destina a todos os *stakeholders* da área, ou seja, designers de interiores, arquitetos, lojas *online*, *showrooms* – na realidade, toda e qualquer pessoa que tenha como desejo obter os bens que a empresa oferece.

3.3.6 Análise SWOT da Meetsales

Em 2019, tendo por base o plano de caracterização da Meetsales, foi elaborada a seguinte análise SWOT. Esta análise foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, na Universidade de Stanford e visava analisar a estratégia de uma empresa.

No livro “Administração de Marketing”, de Philip Kotler, a análise SWOT é definida como sendo uma avaliação geral das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças da empresa. Este tipo de análise deve ser dividido em duas partes: ambiente interno, que se refere

aos pontos fortes e fracos da empresa, e por outro lado, a análise externa, onde pertencem as ameaças e oportunidades.

Tabela 3 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p><i>Mix</i> de atividades</p> <p>Vasta oferta de marcas de mobiliário de luxo</p> <p>Produtos <i>handmade</i> e design exclusivo no segmento de luxo</p> <p>Representação do design Português reconhecimento internacional pela capacidade e qualidade produtiva portuguesa pelos clientes, o que acrescenta valor ao produto</p> <p>Oferta integrada de diversas marcas de vários estilos, diferentes tipologias de produto que permitem aos profissionais e consumidores finais satisfazer as suas necessidades de uma ponta a outra do seu projeto numa só empresa</p> <p>Estrutura empresarial vertical que permite não haver perda de identidade e valores da empresa</p>	<p>Processo comercial pouco eficaz</p> <p>Pouco <i>engagement</i> com os clientes</p> <p>RH com pouca experiência não são colocados nas funções adequadas</p> <p>Défice de informação por parte dos RH sobre outras marcas</p> <p>Inexistência de website e redes sociais na Me-etsales o que provoca pouca força no mercado</p> <p>Pouco controlo e elevado tempo de produção</p> <p>Organização e modelo empresarial vertical que limita e impede a responsabilização e autonomia das chefias internas</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Desenvolver parcerias externas</p> <p>Desenvolver departamento de marketing e comunicação</p> <p>Criar website e redes sociais</p> <p>Desenvolver de um processo comercial</p> <p>Produção interna o que permite maior agilidade produtiva e customização/ personalização</p> <p>Grande presença online que permite à empresa estar preparada para os desafios e crescimento do mundo digital e compras online face aos seus competidores</p>	<p>Perda de força nas marcas internas</p> <p>Concorrência Interna</p> <p>Clientes cada vez mais exigentes</p> <p>Empresa de produção em massa</p> <p>Crescimento de concorrência nacional com cópia do modelo de negócio e da proposta de valor</p> <p>Deslocação ou maior utilização da capacidade produtiva e <i>know how</i> nacional por parte da concorrência internacional para Portugal</p>

Fonte: Elaboração Própria.

3.4 Identificação da Problemática

A Meetsales afirma que cada vez mais o cliente tem um papel importante, e nem sempre o essencial é o produto que adquire, mas sim, a experiência e o acompanhamento para o obter. Feita esta afirmação, a Meetsales teve de compreender onde estavam as suas falhas e a realidade demonstrou que a fraca retenção de clientes passava muito pela falta do seu acompanhamento, ou seja, pela filtragem de potenciais clientes que não obtiveram resposta no período de tempo necessário ou até mesmo a resposta obtida não se adequar às suas necessidades.

Após identificação da problemática, foi necessário estabelecer os objetivos para o desenvolvimento do projeto do processo comercial:

Objetivos:

- Desenvolvimento de um processo comercial tripartido, (*sales development, sales, customer service*) de forma a melhorar a performance da equipa e também a satisfação do cliente;
- Obter dados que comprovem a eficácia do processo, no que diz respeito à melhoria de resultados, quer nas vendas, quer na satisfação do cliente.

Estes são os objetivos para o desenvolvimento do presente trabalho de projeto, visando incrementar um processo para melhorar a satisfação do cliente, mas de forma a que este dependa de um método, e não apenas da competência da pessoa que o executa. Para além destes objetivos, a criação deste procedimento abre portas para que a Meetsales possa ainda desenvolver comunicação própria, com a criação de um departamento inexistente que desenvolva desde website a redes, criação de bases de dados para *newsletters*, entre outros.

O processo desenvolvido serve como ponto de partida para o aperfeiçoamento desta agência e consequente melhoramento dos resultados através dos dados apresentados.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho de projeto, tal como anteriormente mencionado, visou desenvolver um novo modelo prático de atuação ao nível empresarial e comercial que permitisse melhorar a performance, medir o desempenho, reter de clientes e desenhar uma estratégia para a marca do Covet Group. Caso os resultados se verificassem positivos, tanto em valor como também a nível motivacional das equipas, o plano seria expandir este novo modelo para o grupo, motivo pelo qual se optou por estudar um caso específico em profundidade, a Meetsales.

O caso da Meetsales é atual e, sobretudo, real. Este ponto não visou apenas a recolha de dados, mas sim a compreensão de como a marca opera para que, posteriormente, fossem tomadas decisões com os métodos aplicados. Sendo este um caso real, foi tomada a decisão de envolver todos os elementos da equipa, de forma a clarificar o que estava a ser avaliado e permitir uma melhor aceitação.

Este capítulo apresenta as metodologias seguidas que tiveram por base a observação participante, onde os dados obtidos levaram a conclusões, mas também foi necessário que as mesmas fossem compreendidas e, claro, complementadas. Como forma de complementar a observação participante, procedeu-se à aplicação de novas metodologias como o *brainstorming*, no qual o processo criativo impera através da procura de soluções. Por fim, foram também realizadas entrevistas semiestruturadas.

Numa fase inicial, a escolha destas três metodologias foi um pouco intuitiva pois estas falhas ou métodos pouco eficazes foram identificados através da observação e posteriormente reportados. Consequentemente, foi decisão da direção da Meetsales manter esta metodologia de forma oficial para assim verificar mais profundamente as tarefas, motivação da equipa e o foco das mesmas. Após duas semanas desta observação, foram identificadas as tarefas e anotado o estado motivacional dos elementos da Meetsales, cujos resultados foram debatidos pela direção. Embora tendo chegado a algumas conclusões sobre o processo, não foram consideradas suficientes. Neste sentido, foi ponderada a utilização do método de *brainstorming*, de forma a ouvir e estimular ideias dos próprios colaboradores, com posterior reflexão, para que a empresa. Meetsales, os colaboradores e os clientes percebessem o que poderiam ganhar com a aplicabilidades destas ideias. O *brainstorming* foi aplicado durante um período de tempo mais extenso, exatamente para aprofundar mais as questões e começar a desenhar um método que fosse adequado a tudo o que foi debatido no decorrer do mesmo. Com a

finalização desta metodologia, deu-se a elaboração e implementação do modelo, porém cientes de que, embora o mesmo pudesse apresentar falhas, essas poderiam ser retificadas ou até revistas. Para identificar as falhas do novo processo, foi necessário aplicar uma metodologia onde fosse possível questionar como é que cada equipa/elemento executava a tarefa, pontos considerados passíveis de melhoria na ótica do cliente e também para quem executa a tarefa. A necessidade de questionar o processo proporcionou a proposta imediata da metodologia de entrevistas, nunca com intenção de retrair ou oprimir opiniões, mas de auscultar de forma centrada no processo, procurando possíveis melhorias. Para este propósito, a opção mais viável era a de entrevistas semiestruturadas.

Este trabalho de projeto, tal como indica Serrano (2001), teve como foco um estudo para melhorar o processo comercial, numa fase inicial de uma forma qualitativa, para aperfeiçoar a performance da equipa da Meetsales, sendo que este desenvolvimento visou trazer uma melhoria de resultados para a empresa aquando a sua aplicação.

A metodologia qualitativa é aplicada para a obtenção de explicações e um conhecimento mais profundo sobre um determinado assunto ou situação concreta (Carson et al., 2001). Do ponto de vista de Fortin (2009), diferentes métodos de estudo têm diferentes especificidades, e por isso, permitem obter respostas credíveis às questões em estudo de forma a compreender essa realidade.

4.1 Campo de Análise

O trabalho projeto realizado teve como campo de estudo, a equipa de vendas da Meetsales, uma agência de serviços pertencente ao Covet Group. A escolha desta equipa deve-se ao facto de ser a que abriu as portas para este estudo, pois apresenta autonomia nas decisões e tem abertura para um melhor processo comercial.

Numa fase inicial, esta equipa era composta por 17 elementos, passando a ser 20 no dia 1 de abril de 2019. O grupo era constituído por 3 lideranças (2 do sexo masculino e 1 sexo feminino), 1 elemento do sexo feminino como administrativa do segmento *premium*, 1 elemento do sexo masculino na gestão de reclamações, e 10 elementos de sexo feminino e 5 do sexo masculino na equipa de vendas.

Tabela 4 - Caracterização da Amostra

	Feminino	Masculino
Liderança	1	2
Administrativo	1	0
Reclamações	0	1
Vendas	10	5
TOTAL	12	8

Fonte: Elaboração Própria.

4.2 As Fases da Investigação Empírica

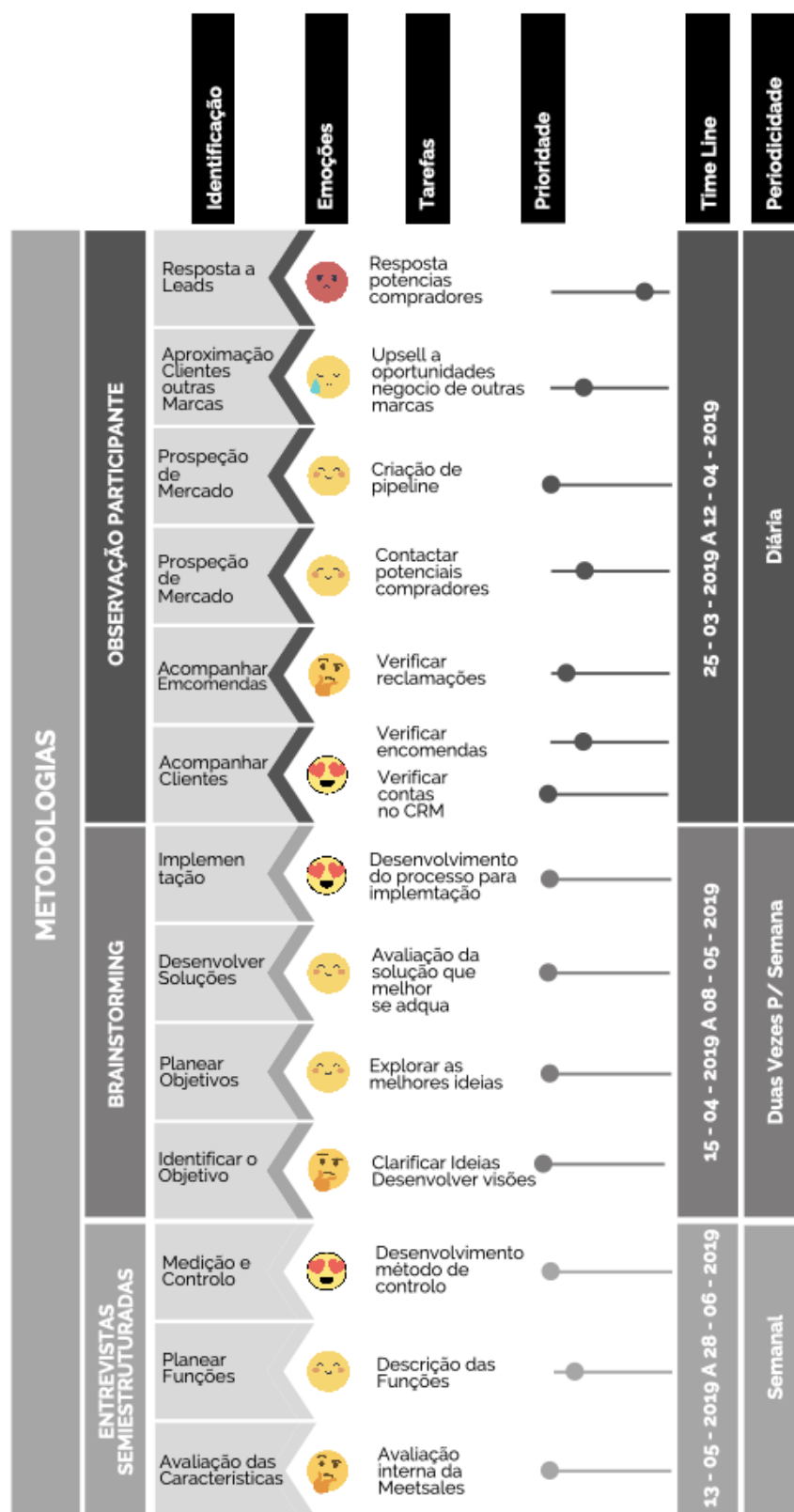
A investigação, como já foi explicado anteriormente, envolveu três metodologias, todas elas em diferentes momentos. Neste ponto será abordado o desenvolvimento de cada uma dessas fases após a identificação da problemática.

- 1ª Fase - obtenção de informação, com a realização de uma análise documental com base na observação participante, com o intuito de sustentar de forma prática a problemática apresentada.
 - Início: 25 de março de 2019;
 - Fim: 12 de abril de 2019;
 - Periodicidade: observação diária;
 - Foco: identificar as funções do quotidiano da equipa para verificação posterior da necessidade das mesmas;
 - Tarefas: análise do tipo e importância diária das tarefas realizadas pela equipa;
 - Estado motivacional: verificar como estão os elementos da equipa em termos de motivação aquando a realização das funções diárias.
- 2ª Fase - Potencializar a interação e até mesmo controvérsia para permitir troca de ideias e reflexão por parte dos participantes, ou permitir o aprofundamento de uma

ideia. O conhecimento prévio da marca e dos próprios elementos permitiu um melhor aproveitamento de todas as interações realizadas com os colaboradores.

- Início: 15 abril de 2019;
 - Fim: 08 de maio de 2019;
 - Periodicidade: duas vezes por semana;
 - Foco: Recolha de informação sobre possíveis objetivos e como os podiam atingir;
 - Tarefas: desenvolver ideias optando por apenas explorar as mais adequadas para o processo;
 - Estado motivacional: verificar como estão os elementos da equipa aquando a realização das funções diárias;
 - Desenvolvimento do processo.
-
- 3ª Fase - Teve por base os reajustes no processo implementado, através de entrevistas realizadas para os diferentes departamentos desenvolvidos, considerando ainda o impacto dos mesmos na equipa e nos clientes.
 - Início: 13 de maio de 2019;
 - Fim: 28 de junho de 2019;
 - Periodicidade: semanal;
 - Foco: análise SWOT do processo;
 - Tarefas: aplicar novos ajustes à medida que são verificados;
 - Estado motivacional: verificar como estão os elementos da equipa com a nova estratégia e resultados da mesma;
 - Gestão do processo.

Figura 9 - Cronograma da Aplicação das Metodologias



Fonte: Elaboração Própria.

4.3 Observação Participante

Numa fase inicial, a metodologia aplicada teve por base uma observação participante. Esta abordagem, por observação etnográfica de uma equipa, visa a participação em atividades de forma ativa e a recolha de dados, exigindo por isso uma adaptação do observador às situações, Pawlowski et al., (2016).

Segundo Evertson e Green (1986), a observação científica vs. quotidiana ou a direta vs. indireta, por parte de quem a executa, permite não só obter informações de uma realidade, como também identificar problemáticas e compreender conceitos. No caso da observação participativa, Vogt (1999), afirma que o observador deve participar como membro do grupo no decorrer do estudo. O mesmo refere ainda que, dependendo do estudo, importa informar o grupo de que o observador está lá com esse propósito, já noutras circunstâncias, deve ser mais um no grupo, o que se aplica neste caso.

No caso da Meetsales, esta observação participante teve o conhecimento de toda a equipa, pois o principal foco era detetar falhas por observação do processo comercial que pudessem ser melhoradas. Tal como afirma Correia (2009), o observador pode fazer uma recolha de informação mais detalhada com uma metodologia posterior como a entrevista, que podem englobar uma clarificação e constituir um *add on* com outras técnicas de investigação.

Nesta metodologia, foram identificadas por observação as tarefas diárias dos elementos da Meetsales, desde o acompanhamento de clientes (tanto da carteira de clientes como novos), à verificação das encomendas dos mesmos, passando pelo pagamento à entrega dos produtos. O estudo e prospeção de mercado para angariação de novos clientes também era mais uma das tarefas com objetivos diários, bem como a resposta a *leads* e a aproximação a clientes de outras marcas de forma a realizar *cross* e *upsell*.

4.4 Brainstorming

Brainstorming é uma metodologia traduzida para português como tempestade de ideias (literal), termo desenvolvido por Osborn em 1953. Esta metodologia, segundo Baxter (2010), tem de ser executada em grupo onde exista um mediador responsável por orientar o foco e cerca de cinco membros mais na sessão.

Com esta ferramenta de trabalho, foi possível fomentar o desenvolvimento de ideias criativas para solucionar problemas e inovar o método de trabalho. O facto de envolver pessoas da equipa num processo participativo fez com que estas fossem capazes de

expor diferentes visões de forma a contribuir para melhorias significativas nos três departamentos.

Autores como Wechsler (2002) e Alencar (2010) defendem que, no *brainstorming*, deve-se evitar criticar ou repreender as ideias expostas pois esse julgamento veda o processo criativo. Afirmam também que, quantas mais ideias forem desenvolvidas, maior será a assertividade, e que essas mesmas ideias podem ser adaptadas e melhoradas no decorrer da sessão.

Tal como já foi mencionado, na Meetsales, o *brainstorming* foi realizado na segunda fase do processo, com duas sessões semanais e com o princípio de envolver a equipa no desenvolvimento do processo. Para tal, o medidor apresentou as três funções da equipa, com o objetivo de explorar as ideias mais adequadas sobre o tipo de tarefas a desempenhar nessas mesmas funções. Ainda no *brainstorming*, foi necessário pensar no método que seria aplicado de forma a levar as questões/pensamentos para esse desenvolvimento de ideias.

4.5 Entrevistas Semiestruturadas

Neste caso em particular, as entrevistas semiestruturadas surgiram como método complementar para a recolha de dados e análise do método, sendo uma das técnicas mais utilizadas. A entrevista é definida por Haguette (1997, p. 86), como sendo: “um processo de interação social (...) onde o entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Este método de entrevista permite relacionar dados objetivos sobre um determinado tema com as opiniões dos sujeitos entrevistados.

Numa técnica como a entrevista semiestruturada surgem questões fechadas que o entrevistador deve definir previamente, devem ser guiadas como uma conversa informal para permitir o aparecimento de perguntas abertas.

Cesário e Gomes (2014), ao mencionarem a entrevista semiestruturada, colocaram a ressalva de que, neste tipo de entrevista, o entrevistador tem de conhecer os temas abordados, para que possa extrair reações aos entrevistados. Estes devem responder às questões pelas suas próprias palavras e com seu quadro de referência, sendo que o ajuste de estrutura e flexibilidade possibilita um grau positivo nas entrevistas.

O entrevistador tem como função encaminhar a entrevista para o assunto que mais lhe convém e, caso seja necessário, realizar questões adicionais para esclarecer ou contextualizar determinadas questões. Esta foi uma das etapas mais importantes do processo, pois era necessário questionar os mais variados pontos e interpretar as perspectivas de cada indivíduo. Exigiu um planeamento das questões mais importantes, mas também uma atenção redobrada ao *feedback* transmitido. Nestas entrevistas semiestruturadas existiu a possibilidade de recorrer a recursos visuais, como foi o caso da utilização do CRM, de forma a colocar o entrevistado mais familiarizado com a questão e até fazer demonstrações da sua operação, o que muitas vezes facilitou a recolha de factos, tal como Sellitz (1987) indica.

A metodologia foi aplicada durante um mês, de forma semanal, tendo como princípio fazer questões relacionadas com o processo desenvolvido e assim saber como cada indivíduo encarava cada questão, de forma a desenvolver os ajustes necessários e uniformizar os processos. Adicionalmente, foi necessário abordar no decorrer destas entrevistas outro ponto: o estado motivacional de cada colaborador, pois todos eles estavam a desempenhar funções novas e sem saber ainda muito bem como as executar, o que causou alguma desmotivação entre eles. Bourdieu (1999), afirma que os entrevistados, de uma forma geral, tiram partido destas entrevistas para dizerem o que sentem em relação à experiência vivida, tanto a nível profissional, como motivacional.

No que toca ao porquê da aplicação desta metodologia já numa fase de análise do método desenvolvido, tal explica-se pelo facto de permitir questionar o mesmo e quem o executava, sendo assim possível obter respostas mais objetivas sobre os temas, mas sempre com a oportunidade de as explorar de ambas as partes.

5. PROJETO

O processo criado continua em constante evolução e aperfeiçoamento, tendo sido implementado a 13 de maio de 2019, e consistido na divisão da equipa em três funções chave: *Sales Development*, *Sales Team* e *Customer Service*, todas elas acompanhadas pelas lideranças, ou seja, *Sales Strategy*.

O desenvolvimento do mesmo foi importante para a Meetsales pois visa minimizar riscos e centralizar o cliente, para o qual foi necessário desenvolver um plano, desenhar um caminho com orientação constante, mas que, acima de tudo, permitisse medir e controlar todas as funções desempenhadas por todos os elementos da equipa. Para este processo foram tidos em conta todos os tópicos abordados anteriormente como: o que é o luxo e o que motiva os seus consumidores, como se gere uma marca de luxo e o que pode ser feito de forma a criar relações e fidelizar clientes. Estes pontos foram os grandes impulsionadores para o desenvolvimento de um *business flow* que tivesse como objetivo o lucro, mas também obter clientes motivados e fidelizados.

O *business flow* tem início no marketing, que desempenha funções como o desenvolvimento de presença na *web*, campanhas, criação de conteúdo, redes sociais. Já o *sales development* tem por obrigação nutrir, acompanhar e qualificar os *leads* ao ponto de os converter em oportunidades de negócio. A equipa de vendas continuou a desempenhar funções como trabalhar as oportunidades de negócio, realizar *upsells* e ainda o *cross sell*, tendo, porém, sido atribuídas outras funções como dar um apoio mais personalizado ao cliente e ainda a compra mais adequada para cada projeto específico.

As outras funções que surgiram foram o *business growth* por região e também o alinhamento de informação com o *sales development* e marketing. O departamento de *Customer Service* foi outra grande novidade neste processo, deixando de ser exclusivamente para o serviço *Premium*, para passar a complementar a equipa de vendas. As funções a desempenhar passam agora pelo acompanhamento do cliente, desde a adjudicação até ao recebimento da encomenda por parte do cliente, ficando assim responsável por controlar a produção e gestão de reclamações, caso existam, num processo global com a mesma finalidade: garantir a satisfação do cliente.

Figura 10 - Processo Tripartido da Meetsales



Fonte: Elaboração Própria.

5.1 Divisão das Equipas

Para que fosse possível aplicar o processo de vendas, a Meetsales realizou a já mencionada divisão de equipas de forma a organizar funções e tarefas, garantindo assim que a estrutura da mesma ficasse clara.

Assim sendo, a empresa optou por desenhar uma relação com o cliente de *soft selling*, moldado às atitudes comportamentais dos consumidores com base numa liderança transformacional. No que diz respeito ao plano de vendas, a estrutura horizontal aplicada tem uma organização geográfica e ainda por funções.

5.1.1 Sales Development

A equipa de *sales development* tem presente quatro pilares, sendo eles: alinhamento com marketing, rigor diário, respostas rápidas e persistentes, alinhamento com a equipa de vendas:

- Alinhamento com marketing, para definir KPI, *feedback* de campanhas e património existente, potenciar o *business growth*;
- Rigor nas métricas corretas para obtenção dos resultados desejados, resposta aos *leads* em menos de uma hora, contactar via chamada todos os *leads* com contacto

telefónico, resposta por email, seguimento do *lead*, gerir património, gerar oportunidades de negócio, e todas estas tarefas têm de ser registadas no CRM;

- Respostas rápidas e persistentes, pois quanto menor a demora, maior a probabilidade de resposta por parte do cliente;
- Alinhamento com a equipa de vendas para passagem de oportunidades de negócio e seguimento das mesmas.

Além destes quatro pilares, foi desenvolvido um *workflow* para resposta aos *leads* e o acompanhamento dos mesmos ser mais eficiente. Este plano consiste em atribuir um tempo máximo de resposta ao *lead* desde o momento que entra no CRM, e os passos a cumprir, como: envio de email, realização de uma chamada telefónica com o objetivo de entender o interesse que o cliente tem no produto e se efetivamente é aquele o produto que mais se adequa à sua necessidade.

Desde o momento em que o lead entra no CRM até ser dado como um negócio viável, são efetuados cinco contactos com o mesmo em tempos diferentes, mas todos eles com email e chamada telefónica. Estas abordagens têm como objetivo chegar ao contacto com o potencial cliente, de forma a entender as necessidades que este tem, razão pela qual é também realizado um *progressive profiling*. Este traçar de perfil do cliente foi desenvolvido com o propósito de entender quem são os clientes, falar com contexto, ajustar a oferta à procura, prestar um serviço mais centrado no próprio cliente, proteger de informação e eventual desqualificação de *leads*. A identificação do perfil do cliente é realizada através de preenchimento de campos disponíveis no CRM, como nome completo, contacto telefónico, *email*, empresa onde trabalha e o tipo de indústria em que se insere, se tem projetos e de que tipologia e estilo, *websites* e redes sociais. Este tipo de informação vai permitir ao colaborador ter um trabalho mais proativo na abordagem ao potencial cliente e um contexto para realizar um melhor seguimento, ajustando sempre a oferta ao perfil do cliente.

No decorrer deste processo passou a ser implementada também a análise BANT. Esta observação é um *framework* desenvolvido pela empresa Americana IBM, em 2012, com o objetivo de qualificar os *leads* e de estabelecer prioridades, sendo que a sigla significa *budget*, *authority*, *need* e *time*. O método é um identificador de oportunidades de negócio, o qual foi naturalmente adaptado à realidade da empresa, e com isso foi adicionada uma letra extra, I referente a *interest*. Isto prende-se com o facto de a empresa estar

inserida num meio propício à existência de cópias, mas também a viver muito do marketing, pelo que surgiu este ponderador extra. Esta é uma análise realizada no decorrer do perfilamento do *lead*, onde é avaliada a viabilidade do potencial negócio. Os pontos avaliados vão desde o orçamento, a necessidade de aquisição do produto, à autoridade para realizar a compra, se é o melhor momento para adquirir o bem em termos temporais e, numa perspetiva da empresa, se há interesse em realizar a venda.

Assim que o perfil do *lead* é desenhado, cumprindo todos os requisitos, e que o negócio seja considerado viável, é o momento de passar a oportunidade de negócio à equipa de vendas de forma a providenciar o acompanhamento já centrado na venda.

5.1.2 Sales

Na equipa de vendas, tal como na anterior, foram desenvolvidos quatro pilares: alinhamento com *sales development*, rigor diário, respostas rápidas e persistentes, alinhamento com o marketing e *customer service*:

- Alinhamento com *sales development*, para receber e transmitir *feedback* das oportunidades de negócio;
- Rigor nas métricas corretas para obtenção dos resultados desejados, resposta aos clientes em menos de 30 minutos, contactar via telefónica todos os clientes com resumo de chamada por *email*, gestão de património de contas de forma a cimentar a relação com clientes, dar seguimento às oportunidades de negócio de forma a prestar um serviço adequado e sem preocupações para o cliente.
- Alinhamento com o marketing para envio de fotos de projetos dos clientes com as peças das diversas marcas do grupo ou também, escrita de artigos sobre os clientes que visam alcançar e com *customer service* para um pós-venda detalhado até que o produto seja recebido pelo cliente.

Tal como na equipa de *development*, para lá dos quatro pilares também foi produzido um *workflow* para um acompanhamento das oportunidades de negócio mais eficiente. Esta ideia passou por atribuir um tempo máximo de resposta ao cliente, desde o momento que é qualificado como oportunidade até ao fecho de mesma. Contrariamente ao processo anterior, os prazos a cumprir nesta fase são mais indicativos, ainda que tenham sido estabelecidos prazos máximos, o que teve a ver com o facto de nem todos os negócios serem iguais e existirem pontos que podem levar mais tempo do que outros.

No entanto, é imprescindível estudar os processos dos clientes e também dos *leads* para se avançar com qualquer tipo de oportunidade de negócio e assim entender o perfil do cliente, o que este procura e o que a empresa tem para lhe oferecer de acordo com as suas necessidades. Assim que este processo fica concluído, é necessário criar a oportunidade de negócio no CRM, para avançar com o orçamento e definir os próximos passos.

Concluída esta fase, é vez de tentar realizar o *upsell* e avaliar em que ponto está a oportunidade, se *pipeline*, *best case* ou *committed*. Estes três estados das oportunidades são atribuídos pelo vendedor pendendo do quanto acredita no fecho da venda, os quais podem ser alterados no desenrolar do negócio. Entende-se por *pipeline* um negócio normal, onde não existe qualquer tipo de convicção relativamente ao fecho do negócio; *best case* é referente a um negócio cuja efetivação está quase garantida; já o *committed* é total segurança no fecho do mesmo.

- *Pipeline*, muitas vezes é uma oportunidade que surge, mas o vendedor não consegue prever qual será o desfecho. Tal poderá derivar de fatores como:
 - Cliente não tem certezas face ao projeto;
 - Vendedor não tem informação suficiente de cliente/projeto;
 - Vendedor ainda não consegue perceber ou “sentir” finalidade da oportunidade;
 - Vendedor identifica vários fatores que podem comprometer o projeto.
 - Fundamentação analítica do BANT(I) - avaliação do BANT(I);
- *Best case*, são oportunidades de negócio reais, quando os vendedores têm a certeza de que existe uma forte probabilidade de serem fechadas:
 - Acontece quando se conhece o cliente;
 - Quando é possível avaliar o trabalho envolvido;
 - Quando existe experiência passada com clientes (não é a primeira vez que compra);
 - Fundamentação analítica do BANT(I) - avaliação do BANT(I);
 - Dependem de terceiros para confirmação da encomenda;
- *Committed* é uma oportunidade confirmada pelo cliente. Existe a certeza de que a venda vai acontecer e que existe aprovação para o projeto.

- Cada vendedor conhece a sua carteira de clientes. Desta forma, um cliente que peça uma fatura proforma imediata e que o vendedor sabe, por experiência passada, que é uma confirmação de fecho oportunidade, poderá ser imediatamente considerado *committed*.

Paralelamente à gestão dos clientes e das oportunidades de negócio, os vendedores passaram também a ter de realizar quinze contactos de prospeção semanal no mercado por que são responsáveis.

O alinhamento com o marketing é necessário por dois prismas: de um lado existe o contacto com o cliente para pedido de conteúdo, como por exemplo, fotos dos projetos com as peças pedidas, e para o cliente e para o vendedor é um ponto positivo pois estão a melhorar a relação e o cliente vê os projetos a serem promovidos e a atrair mais clientes. Por outro lado, o marketing passa a ter mais conteúdo digital e um “selo de qualidade” por parte dos seus clientes que, por sua vez, pode atrair mais diretamente à Meetsales. Já com *customer service*, o alinhamento é essencial para um pós-venda detalhado até que o produto seja recebido pelo cliente.

5.1.3 Customer Service

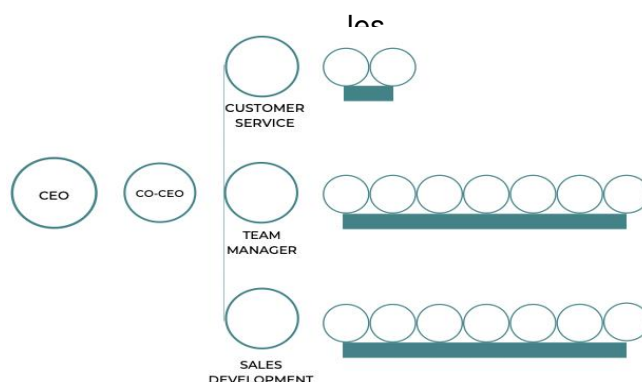
A última equipa da Meetsales é a do *customer service*, onde, mais uma vez, foram estabelecidos quatro pilares: cliente no centro, controlo rigoroso e constante, respostas rápidas e esclarecedoras, resolução de problemas:

- Cliente no centro, todas as decisões a serem tomadas têm de ser as melhores para o cliente e garantir que este é sempre acompanhado e informado do estado da sua encomenda;
- Controlo e rigor de forma constante, desde o momento da adjudicação à receção dos bens, incluindo assim a produção e gestão da encomenda;
- Respostas rápidas e esclarecedoras, garantindo que o cliente não tem dúvidas do estado atual da sua encomenda e, sempre que for necessário, oferecer uma explicação;
- Resolução de problemas, desde eventuais complicações na produção, atrasos até reclamações, a equipa tem de garantir a total satisfação do cliente colmatando qualquer falha que possa surgir.

A equipa de *customer service* tem um processo algo diferente das anteriormente referidas, sendo que este método de trabalho ainda se encontra em aperfeiçoamento.

O trabalho destes elementos passa em grande parte por acompanhar os clientes e antecipar as suas necessidades e dúvidas. Tal como acontece nas outras equipas, nesta também existem prazos de contacto com o cliente a serem cumpridos, numa fase inicial e no momento da transição do cliente para o *customer service*, sendo que o cliente é contactado por estes a informar que será dado início ao processo de produção do produto referindo sempre quando são expectáveis os próximos contactos. De uma forma geral, pois pode depender de quantidades ou marcas dos produtos, o seguimento é realizado após três semanas, quando deve ser indicada a data de entrega estimada segundo o estado da produção. Na semana seis e sete, ou seja, três semanas após o contacto anterior, é realizado um novo seguimento onde deve constar a data exata de entrega, fotos do produto, fichas técnicas e, por fim, o pedido de liquidação do produto. Assim que o cliente procede à liquidação, inicia o processo de expedição do produto, e assim que o mesmo dá saída do armazém, o cliente é contactado pela transportadora e também pelos membros da equipa para reforçar a data de entrega. Por último, o fecho da venda, confirmando com o cliente que a encomenda foi entregue cumprindo todos os pré-requisitos.

Figura 11 - Organograma de Funções e Número de Elementos na Meetsa-



Fonte: Elaboração Própria.

Por vezes, podem surgir imprevistos como atrasos na produção, erros logísticos, danos no produto, mercadoria extraviada no transporte, todos fatores que podem implicar desconforto no cliente e, por isso mesmo, os tempos de contacto com o cliente podem variar

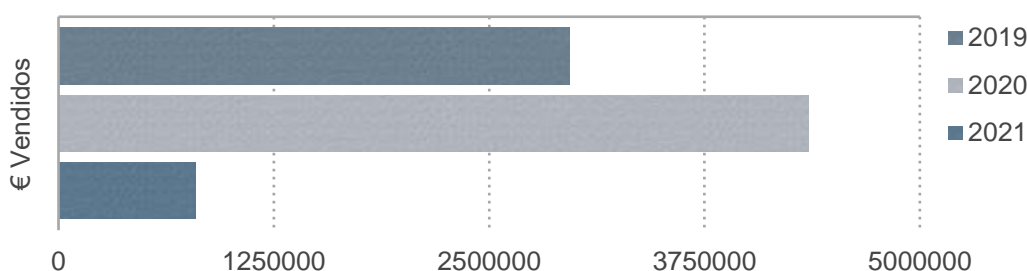
segundo o problema e a solução apresentada. De forma a garantir que estes problemas são controlados e também medidos, estão a ser desenvolvidos métodos de registo destes acontecimentos no CRM, para permitir um rastreamento de problemas a soluções.

5.2 Resultados do Processo

A 13 de maio de 2019, como já foi referido, a Meetsales, iniciou este processo e passou a ter um controlo diferente, razão pela qual importa analisar estes dados com uma maior profundidade.

Os dados incluídos na análise são referentes a 2019, 2020 e até março de 2021. Como sabemos, o ano de 2020 foi um ano atípico para todos os setores a nível mundial, e acreditamos que alguns desses resultados possam ter sido influenciados pelo sucedido mundialmente.

Gráfico 1 - Volume de Vendas da Meetsales

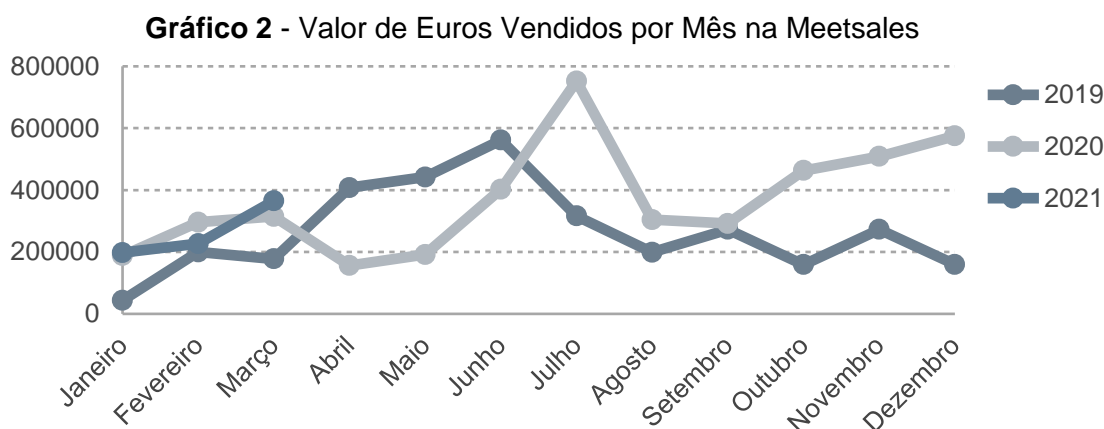


Fonte: Elaboração Própria.

No gráfico 1, podemos verificar que existiu um aumento de quase 44% em valor de euros vendidos de 2019 para 2020, podendo confirmar essa evolução por mês no gráfico 2.

Meses como abril e maio de 2019 têm valores elevados no que diz respeito ao volume de vendas e número de negócios fechados (gráfico 3) devido à feira de Isaloni (Salone Del Mobile) que se realiza todos os anos no mês de abril, em Milão. Porém, com a situação pandémica por todo o mundo, a mesma não foi realizada no passado ano de 2020, o que provocou uma alteração negativa nestes valores, tanto em negócios como

em valor, sendo verificada uma quebra acentuada em cerca de 62% no volume de vendas comparativamente ao período homólogo e ainda menos 23 negócios realizados.

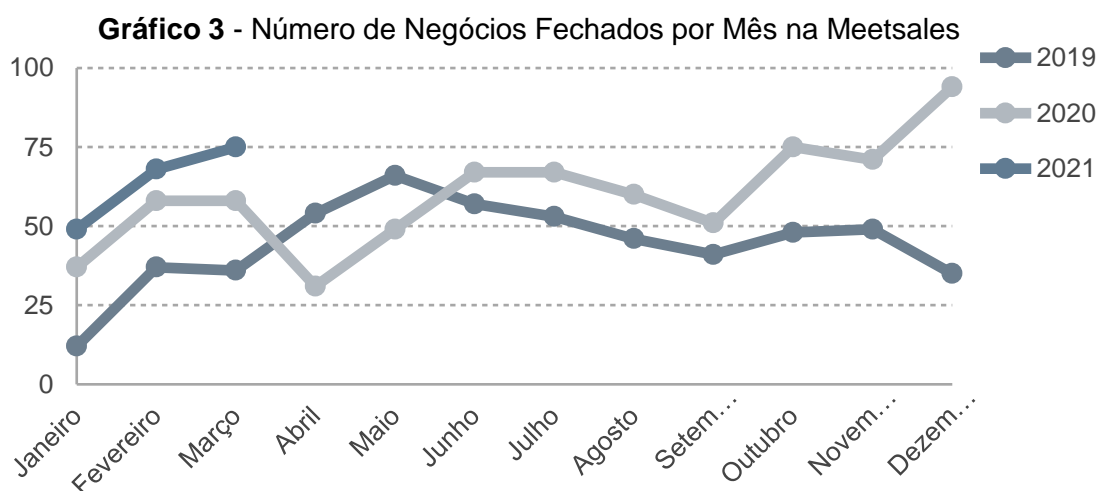


Fonte: Elaboração Própria.

Como já foi referido anteriormente, a transição para o novo processo ocorreu a meio do mês de maio, fazendo com que os efeitos fossem sentidos apenas após esse mês. No que diz respeito ao valor dos negócios, de junho a agosto, a Meetsales teve um decréscimo evidente em 2019 (gráfico 2) e o mesmo sucedeu no número de negócios em 2019 (gráfico 3). Os últimos 4 meses de 2019 apresentaram bastantes oscilações nos valores vendidos, porém, com o processo já implementado e com colaboradores mais adaptados ao mesmo, o número de negócios foi bastante mais regular e com crescimento, exceto em dezembro. Nos primeiros 3 meses do ano de 2020 a evolução estava a ser semelhante a 2019, mas com valores mais elevados. Em março, os efeitos da pandemia começaram a surgir um pouco por todo o mundo e o cenário na Meetsales não foi diferente. De março para abril, a empresa registou uma quebra pouco superior a 50% de valor de negócios e menos quase 47% negócios fechados. Depois de analisados estes números, também se tornou evidente o efeito negativo do cancelamento da feira em Milão, sendo esta um motor para os negócios do setor.

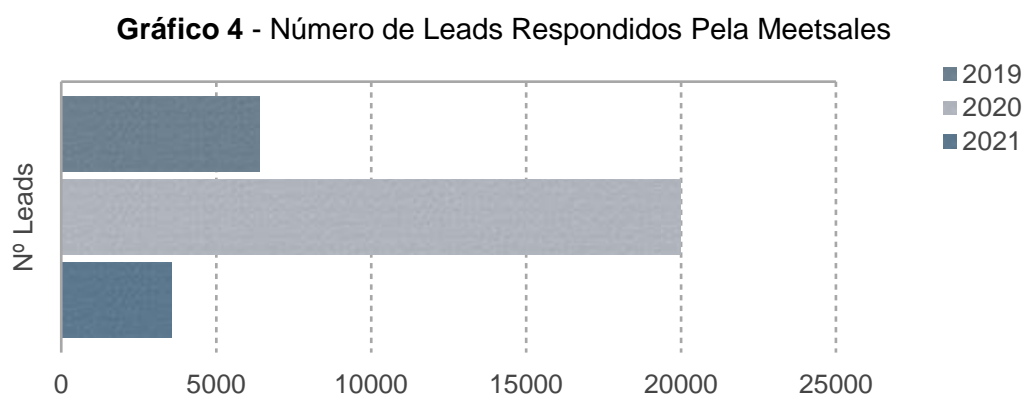
Com este novo processo, e com uma equipa de *sales development* destinada à resposta a *leads*, o marketing passou a trabalhar com mais foco nessa geração de *leads* sem as

respostas automáticas, pois os colaboradores tinham de oferecer um acompanhamento mais personalizado.



Fonte: Elaboração Própria.

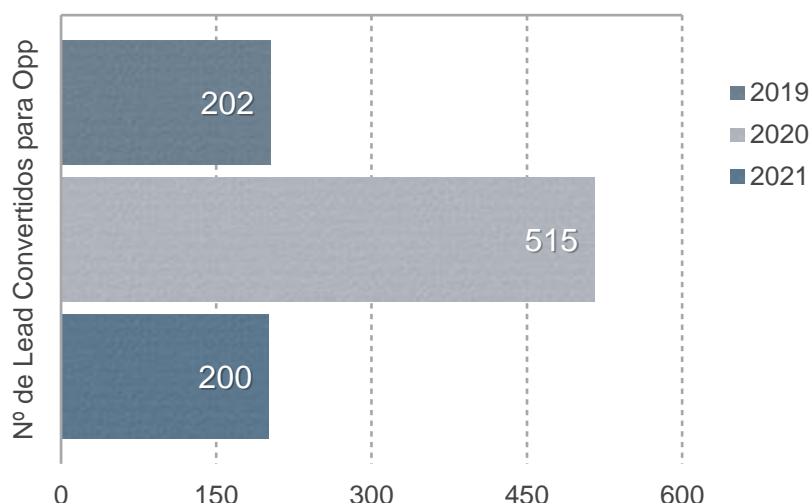
No ano de 2019, como é possível constatar no gráfico 4, o total de *leads* respondidos era de 6 392, uma média de 533 por mês, sendo que essa aposta no marketing foi evidente no ano de 2020. Em 2020, a Meetsales respondeu a um total de 19 983 *leads*, ou seja, uma média mensal de 1 665, o que perfaz um crescimento na ordem dos 212%. Este crescimento partiu do esforço aplicado do marketing complementando a equipa de *sales development*, mas também da nova realidade mundial.



Fonte: Elaboração Própria.

Se por um lado o marketing tem de criar o interesse, a equipa de *sales development* tem de entender as necessidades dos possíveis clientes e apresentar a melhor oferta e a mais adequada. Posto isto, foi também necessário analisar o número de leads, que depois de qualificados como uma oportunidade de negócio e preenchendo todos os requisitos já referenciados, eram efetivamente convertidos.

Gráfico 5 - Número de Leads Convertidos Para Oportunidades de Negócio

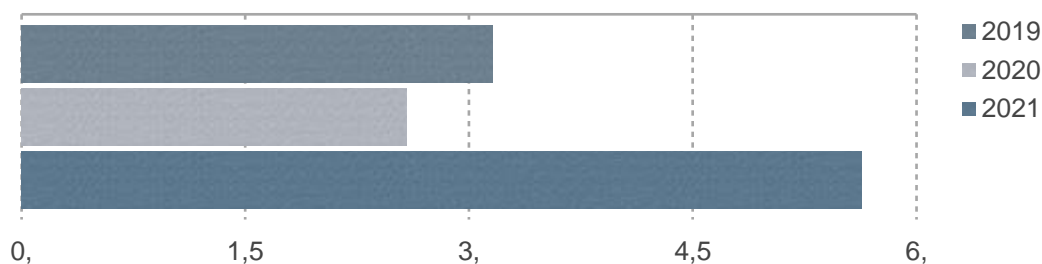


Fonte: Elaboração Própria.

Em 2019, foram criadas 202 oportunidades de negócio vindas de leads (gráfico 5), fazendo assim uma taxa de conversão pouco superior a 3% (gráfico 6). Já em 2020, o número de leads respondidos foi bastante superior (gráfico 4), tal como o número de oportunidades criadas através de leads: 515 (gráfico 5). No entanto, tratando-se de uma taxa, a mesma teve um decréscimo neste ano de 2020, contando assim com uma taxa de conversão de próxima dos 3% (gráfico 6).

Vendo apenas por este ponto, poderia ser redutor afirmar que o processo desenvolvido não estava a ser eficiente, no que diz respeito à equipa de *sales development*, e por isso foi necessário analisar a evolução da taxa de conversão de leads para venda em 2019 e 2020.

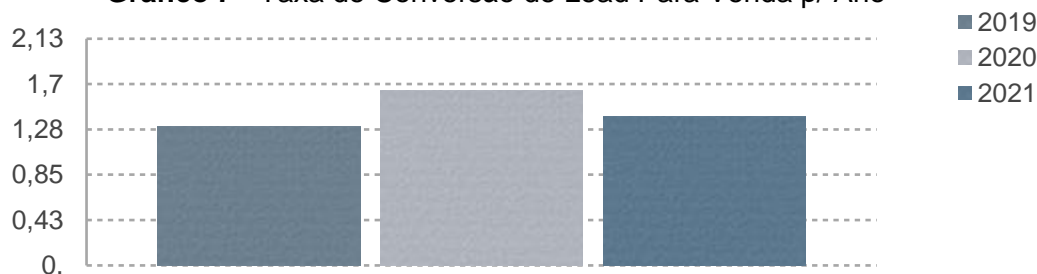
Gráfico 6 - Taxa de Conversão de Leads Para Oportunidades de Negócio



Fonte: Elaboração Própria.

Apesar de a taxa de conversão de lead para oportunidade de negócio ser inferior em 2020, o mesmo não acontece na taxa de conversão de *lead* para venda. Como é possível constatar no gráfico 7, a conversão de *lead* em 2019 para venda foi de cerca de 1.3%. Já em 2020, a Meetsales contou com mais 1.6%, conseguindo assim obter uma evolução positiva na venda a novos clientes.

Gráfico 7 - Taxa de Conversão de Lead Para Venda p/ Ano



Fonte: Elaboração Própria.

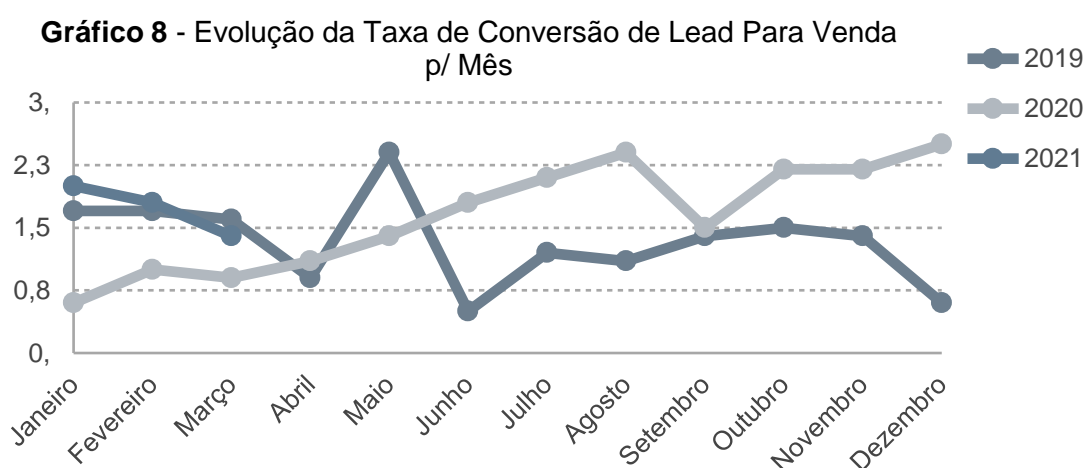
No gráfico 8 está retratada a evolução da taxa de conversão de *leads* para vendas por mês. A quebra desse mesmo valor de março para abril de 2019 é evidente, mas logo de seguida podemos constatar uma acentuada subida da taxa de abril para maio nesse mesmo ano. Após analisado este acontecimento, verificámos que no mês de março de 2019 o número de *leads* teve uma tendência crescente devido à divulgação da feira que se realiza em abril. Posto isto, os *leads* que estavam a chegar num número avultado, após serem analisados, eram na sua maioria qualificados como sem interesse comercial

naquele momento. Este fator levou a uma quebra na taxa de conversão para venda e, consequentemente, dos negócios fechados.

Em maio de 2019, a empresa obteve o valor mais elevado da taxa de conversão de *lead* para venda, isto ocorreu exatamente pela mesma razão anteriormente mencionada. Os *leads* referentes a março, não tinham interesse comercial na altura e muitos nem eram respondidos pois não existia o atual controlo. Os 2% de taxa de conversão em maio prendem-se com facto de as vendas terem sido efetuadas após a feira (realizada em abril), e a maioria dos *leads* que eram convertidos para oportunidades eram leads que já estava “seguros” de que iria ocorrer uma venda.

De maio para junho a descida foi muito acentuada pois o valor anterior não correspondia à realidade, além do facto de corresponder ao mês em que foi implementado o sistema tripartido. A entrada em vigor deste método teve um início um pouco incerto, pois nem todos os colaboradores ficaram cientes de como iriam proceder e esse foi mais um fator que fez baixar os valores de junho. Assim que o processo ficou claro para todos os elementos da equipa, os valores da taxa de conversão apresentaram uma tendência positiva.

O ano de 2020 foi o primeiro ano em que a Meetsales arrancou com o método tripartido desde o primeiro dia. Tal como se pode observar no gráfico 8, nos três primeiros meses do ano, a taxa de conversão de *lead* para venda foi superior à dos meses anteriores, e após esse período existiu uma tendência crescente da taxa, mesmo com toda a situação económica mundial.



Fonte: Elaboração Própria.

O mês de setembro de 2020 foi sem dúvida uma surpresa pela negativa: o número de *leads* caiu, tal como o das vendas em *leads* e ainda o número de negócios realizados, mas a recuperação deste valor foi rápida e eficaz, o que até levou a uma melhoria dos resultados nos meses seguintes e até mesmo em dezembro, como referido anteriormente, um dos meses mais complicados para fecho de negócios.

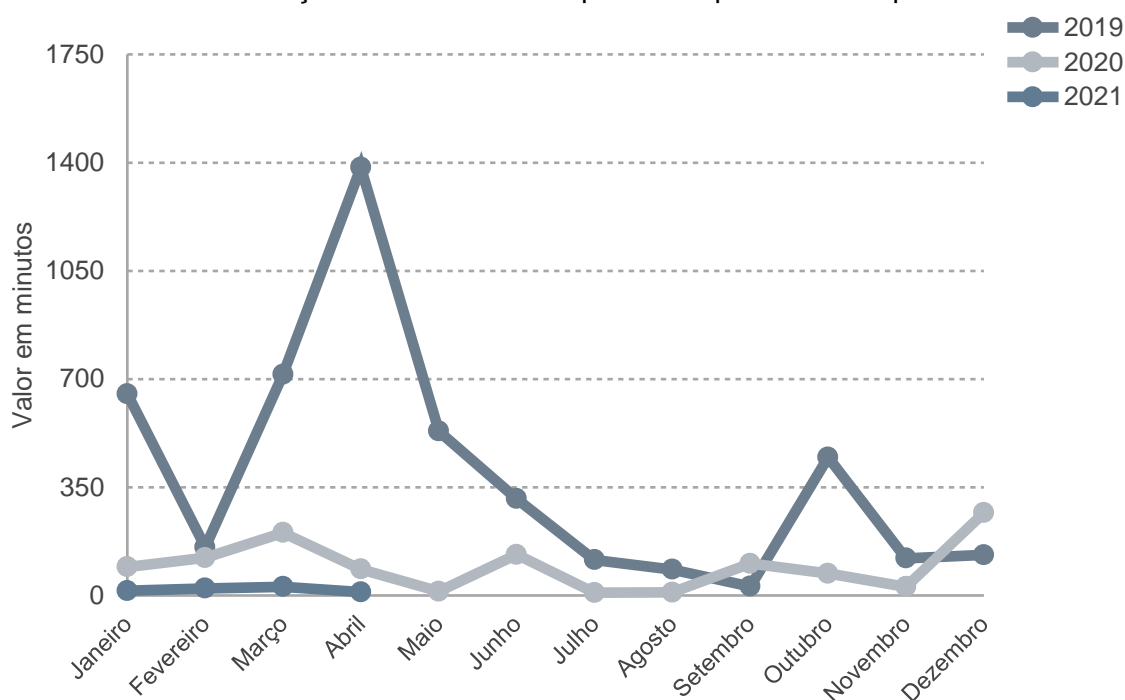
Ainda sobre os *leads*, estes não tinham qualquer tipo de regra relativamente ao tempo de resposta, existindo a única indicação de que não podia existir *leads* por responder no final do dia trabalho. Posto isto, foi implementada uma regra com carácter obrigatório: todos os *leads* tinham de ser respondidos em menos de uma hora. Este limite temporal foi estipulado após uma reunião com os responsáveis do CRM (*Sales Force*), após verificação de dados expondo que quanto menor o tempo de resposta, maior é a probabilidade de conversão.

No gráfico 9, é possível verificar que em 2019 não existia esse controlo e, tal como já referido, março e abril são meses com bastantes *leads* devido à feira de Milão, o que fez o tempo de resposta a esses *leads* disparar para mais de 1 330 minutos. Já em maio, com a implementação do modelo, o tempo de resposta tendeu a diminuir, com a exceção de outubro, pois neste mês ocorreram alterações dentro das equipas, fazendo com que a equipa de *sales development* tivesse perdido três elementos para a equipa de vendas, razão que explica um tempo mais elevado do que o expectável para esse mês.

Apesar de em 2019 terem sido poucos os meses em que a Meetsales conseguiu responder em menos de uma hora (em média), em 2020 o desafio passou a ser maior: o objetivo passou a ser de trinta minutos. No gráfico 9, é notório que esse valor só foi atingido em 4 meses, ficando muito aquém do objetivo estipulado. Porém, o facto desse valor ter baixado é um ponto positivo e, neste ano de 2021, os números já se encontram mais equilibrados.

Se por um lado o tempo de resposta não era controlado, o perfilamento dos *leads* menos ainda, o que vinha a quebrar com tudo o que foi defendido relativo ao falar com contexto, adaptar às necessidades dos clientes, apresentar propostas segundo o *stakeholder*, ser *customer centric*. Foi então que a empresa desenvolveu mais um indicador-chave de *performance* (KPI): perfilamento do *lead*, passando a medir campos como nome completo, empresa em que trabalha, cargo na mesma, contactos, redes sociais, tipo e estilo de projetos.

Gráfico 9 - Evolução da Média do Tempo de Resposta a Lead p/ Mês



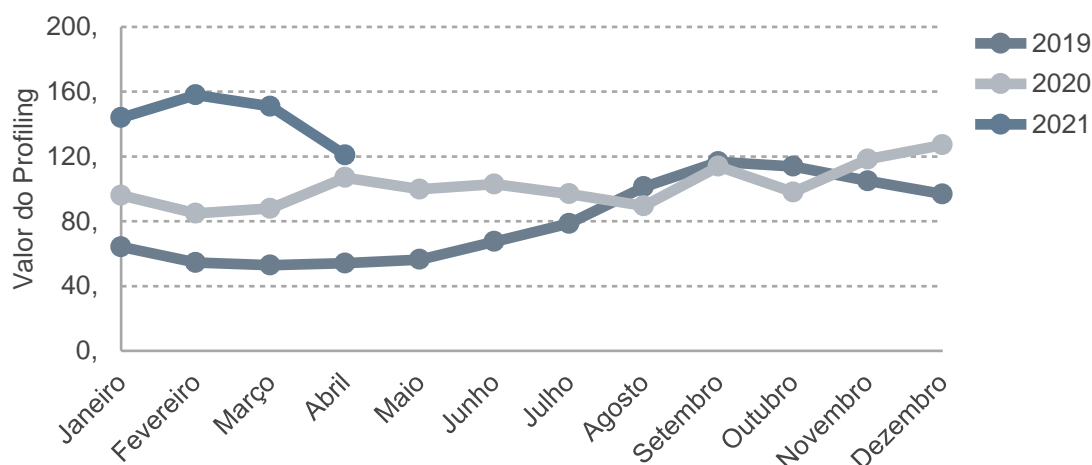
Fonte: Elaboração Própria.

O CRM, com o preenchimento destes mesmo campos, faz um somatório e atribui a pontuação consoante os campos preenchidos. No gráfico 10, é possível ver que os valores médios rondam os 55 pontos em 2019, mas após a implementação do processo, esse número teve um crescimento gradual até atingir aquele que era considerado o valor mínimo, 100 pontos.

Em 2019, o valor médio de perfilamento foi de 80.15 pontos, mas, em 2020, obteve-se um crescimento pouco superior a 27% neste KPI, passando a contar com uma média de 101.84 pontos. No início do processo, e com o objetivo do tempo de resposta aos leads mais reduzido, era um receio ver este valor a cair, porém verificou-se que o tempo de resposta ao *lead* em nada está relacionado com o perfilamento do mesmo.

O ano de 2020 foi um ano atípico e um dos receios da empresa Meetsales referia-se a que este processo tivesse um impacto negativo na criação de oportunidades de negócios. Ainda assim, e com toda a conjuntura de 2020, foram gerados 1 509 negócios, pouco mais de 23% do que no ano anterior e um valor de 21 milhões de euros, mais 31% em valor (gráfico 11).

Gráfico 10 - Evolução da Média do Perfilamento dos Leads p/ Mês



Fonte: Elaboração Própria.

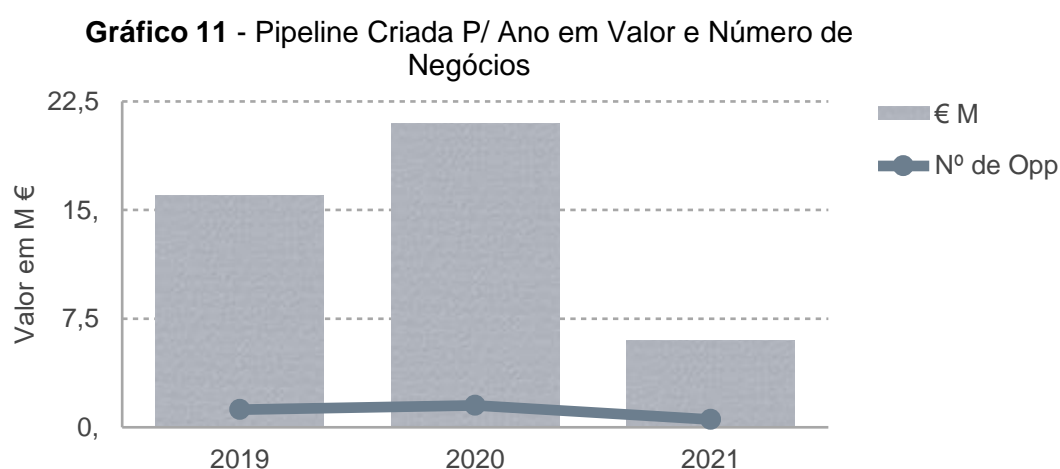
Para além dos valores gerados, no gráfico 11 é possível constatar o valor que a empresa conseguiu fechar nos anos anteriores. Mais uma vez, em 2019 houve um mês de abril positivo em termos de valor vendido e crescimento, principalmente quando comparado com 2020, mas tal como nos *leads*, o cancelamento da feira de Milão teve esse impacto negativo nesse mesmo mês e ainda no seguinte (2020).

Após a implementação do processo em maio, em 2019 o valor dos negócios caiu bastante. Aqui há vários fatores a considerar, desde uma adaptação lenta dos vendedores aos mercados que lhes foram atribuídos, à existência de menos elementos na equipa de vendas para dar seguimento a tudo o que era suposto. Por outro lado, e mais preocupante, verificou-se a dificuldade em vender a clientes antigos, por inexistência de relação, ou mesmo pela ocorrência de más experiências, não tendo obtido o melhor acompanhamento. É possível dizer ainda, sem muita certeza, que os vendedores vendiam mais a novos clientes do que a antigos. Como verificado, até maio, o valor de *leads* convertidos para oportunidades de negócio era mais elevado do que após esse mesmo mês e no gráfico 2 vemos que o valor das vendas em 2019 caiu drasticamente em junho (último mês dos vendedores a lidarem com oportunidades de novos clientes).

Com base no estudo dos resultados e inseridos um ano de análise tão atípico, não é possível afirmar se o método foi algo positivo, negativo ou neutro na Meetsales. Porém, existem resultados em diferentes pontos que levam a afirmar que a Meetsales obteve resultados positivos com o método apresentado. São exemplo disso: o aumento de

quase 44% em valor vendido; a consistência e aumento dos negócios realizados; e ainda o aumento de *leads* respondidos e melhorias em todos os KPI: desde o tempo de resposta a *lead*, à identificação do perfil do mesmo, e, claro, às taxas de conversão.

De uma forma mais generalizada, um dos pontos positivos do processo consistiu na melhoria da utilização do CRM, que passou a permitir um maior e melhor controlo de tudo o que é feito, pois tal como defende Peter Drucker: “o que não pode ser medido, não pode ser melhorado”.



Fonte: Elaboração Própria.

6. CONCLUSÕES

O trabalho de projeto sobre o desenvolvimento de uma estratégia comercial para a empresa Meetsales teve por base uma análise presencial, de forma a compreender os seus procedimentos e em que medida podia ser aplicada um novo modelo comercial com o devido suporte científico.

Esta observação participativa, juntamente com as outras metodologias aplicadas, permitiu a obtenção de dados e informações para implementar a estratégia que foi ajustada no decorrer da aplicação.

Na análise dos resultados constatou-se que, após a implementação, a Meetsales obteve melhorias em pontos como no tempo de resposta a clientes, perfilamentos, taxa de conversão mais elevada, maior volume de negócios fechados, mesmo que este modelo esteja ainda em desenvolvimento e sujeito a alterações. As equipas de *sales development* e vendas já se encontram a operar com todo o modelo desenvolvido, mas a equipa de *customer service* ainda está carente de um estudo mais aprofundado e incisivo na temática, que poderá consolidar a fidelização de clientes e reestruturação de processos logísticos internos.

A análise e desenvolvimento do modelo no decorrer deste ano e meio possibilitou a realização de ajustes e adaptações constantes à realidade e problemas da empresa onde se insere. Apesar de não ser um conceito novo, foi inovador no Covet Group e na forma como este passou a trabalhar.

Numa visão mais generalizada, o recurso a estas referências, posteriormente ao processo ser desenvolvido, teve de ser cuidada e selecionada de forma a dar evidência que os pressupostos realizados pela equipa tinham aplicação teórica para diferentes realidades. Ainda que este não seja um avanço no conceito de modelo comercial, a revisão de literatura e a utilização das metodologias permitiram criar uma estabilidade e reforçar alguns dos conceitos para a empresa. A linguagem utilizada dentro do Covet Group passou a estar uniformizada, o que possibilitou desenvolver diálogos e debates relativos a outras teorias e aprofundar temas relativos à gestão. Todo o processo demonstrou que este desenvolvimento e construção empírica leva a uma avaliação e a melhorias contínuas do processo. O Covet Group, tem agora um processo comercial estabelecido e consolidado em todas as empresas de vendas do grupo, equipas formadas e especializadas nas três vertentes desenvolvidas. Tanto na Meetsales como no

Covet Group, verifica-se e melhoria na formação dos recursos humanos, e consequente performance dos mesmo com os resultados verificados, assim sendo, este fator permitiu desenhar objetivos cada vez mais ambiciosos e adequados a cada função.

Face à nova realidade global, e a todos os acontecimentos que ocorreram em 2020, muitos consumidores alteraram os hábitos e a forma de se relacionarem, motivo que levou muitas empresas a alterar estratégias para satisfazerem as expectativas dos consumidores. No decorrer do debate realizado pelo Observador e da Accenture que juntou empresas portuguesas de topo, Bruno Ribeiro, *senior manager* da Accenture, referiu que o “*costumer experience*” é o paradigma atual, porém, o próximo passo é o negócio da experiência, que se centra numa resposta mais imediata e inovadora. Ainda neste debate, Bruno Ribeiro mencionou que este próximo passo nas empresas tem de ser com o foco nas pessoas, pois só dessa forma irão conseguir reagir às mudanças das mesmas e continuar relevantes.

Após a realização deste trabalho de projeto, acredita-se que se torna claro que todas as empresas, mesmo as mais pequenas, terão benefício em questionar o seu atual método comercial e em mudar perspetivas, colocando-se no lugar do consumidor. Por vezes, podem estar mais centradas em cumprir objetivos, correndo o risco de perder de vista a necessidade imperativa de adaptação ao mercado e aos seus consumidores.

7. LIMITAÇÕES

Na sua maioria os trabalhos de projeto apresentam algumas limitações, este não foi exceção, ao longo do desenvolvimento do método comercial foram sentidas algumas limitações.

Este trabalho de projeto estava centrado no estudo do caso da Meetsales e como tal, não existem duas empresas iguais o que pressupõem uma limitação na dimensão do estudo apesar de num momento posterior, este método ter sido transposto para o Covet Group.

Por outro lado, existiram limitações como um défice de informação do setor do mobiliário de luxo em Portugal, que levou a uma reduzida avaliação do mesmo. No que diz respeito à metodologia o presente trabalho de projeto, recorreu a uma abordagem mais viável para a empresa porque, existe sempre uma corrida contra o tempo nas equipas de vendas e foi algo que apesar de avaliado, discutido e estudado teve os contratempos normais da realidade empresarial. Reconhece-se que para uma maior amplitude dos resultados era necessário o processo estar desenvolvido nas três equipas, de forma a que o mesmo fosse mais rico e favorável a assim conceder uma perspetiva mais abrangente do proveito do processo.

Sugere-se que, em estudos ou desenvolvimentos futuros deste projeto o foco passe por aprimorar a área da logística mais concretamente a equipa de *customer service*, porem recomenda-se também uma reavaliação do método pois este é um setor que visa dar os melhores bens e serviços mas sempre com o objetivo da obtenção do lucro.

Por fim, com a perceção que este trabalho teve um papel fundamental na reestruturação da Meetsales e do Covet Group, a aplicação de uma metodologia pode ajudar uma empresa a preservar os seus recursos humanos e evidenciar-se da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alencar, E. M. L. S. (2010). *Medidas de Criatividade - Teoria e Prática*. Artmed Editora.
- Almeida, M. (2014). *Novo luxo, o paradoxo exclusivo-inclusivo*. Lisboa: IADE.
- Arpizio, C. D., Levato, F., e Zito, D. (2014a). *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2014. The rise of the borderless consumer*.
- Arriaga, J. (2005, outubro). *Marketing de la Moda*, in Ediciones Internacionales Universitárias.
- Baxter, M. (2010). *Projeto de produto: Guia Prático para o Design de Novos Produtos*. 2a ed., Editora: Edgard Blucher LTDA.
- Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo*. 3a ed. Petrópolis: Vozes.
- Braga, J. (2004). *Sobre o Luxo*. Revista Costura Perfeita.
- Churchill, Jr. A. G., Ford, M. N., Walker, Jr. C. O. (1993). *Sales Force Management, Planning, Implementation, and Control*. Irwin Professional Publishing.
- Carreira, J. (2016). *Motivação de compra de marcas de luxo*. Lisboa: ISEG.
- Carson, D., Perry, C., Gilmore, A., Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Ed: David Carson.
- Cestafe, N. (2006). *El mercado de la cosmética de lujo: la relación entre la marca y la distribución selectiva en Alemania*.
- Correia, M. C. (2009). *A Observação Participante enquanto técnica de investigação*. Pensar Enfermagem, vol. 13.
- Dubois, B. & Laurent, G. (1994). *Attitudes Towards the Concept of Luxury: an Exploratory Analysis*. In AP - Asia Pacific Advances in Consumer Research Vol 1.
- Ekinci, Y., Simkin, L., & Nguyen, B. (2018). *The role of ideal self-congruence and brand attachment in consumers' negative behavior: Compulsive buying and external trash-talk-ing*. European Journal of Marketing, 52(3-4), 683-701.
- Fitzmaurice, J. (2005). *Incorporating consumers' motivations into the theory of reasoned action*. Psychology and Marketing, 22(11), 911–929. Disponível em: <<http://doi.org/10.1002/mar.20090>>.

- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*, 5a ed. Loures: Lusociência.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). *The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century*. Human Resource Planning.
- Godri, D. (1994). *Conquistar e manter clientes*. Blumenau: Eko.
- Haguette, Teresa M. F. (1997). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*, 5a ed. Petrópolis: Vozes.
- Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2020). *Sales Force Management Leadership, Innovation, Technology*. Routledge
- Lencastre, P. (2005), *O Livro da Marca*, Publicações Dom Quixote, ISBN: 978- 972-20-2841-7.
- Lipovetsky, G. & Roux, E. (2005). *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Marshall, W. G. & Johnston, W. M. (2006). *Marketing 2e Management*. McGraw-Hill Education.
- Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research, 17, pp. 460-469.
- Paraíso, A. (2010). *Quanto vale o Luxo*. Marketeer, 164, 80.
- Patterson, G. (1993). *Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase*. Psychology and Marketing, Vol. 10, n. 5, pp. 449-465.
- Pawlowski, C. S.; Andersen, H. B.; Troelsen, J.; & Schipperijn, J. (2016). *Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go along interview*.
- Pereira, F. (2011). *Marcas de luxo em Portugal: O sucesso em contexto de crise económica* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISCTE.
- Prendergast, G. & Wong, C. (2003). *Parental Influence on the Purchase of Luxury Brands of Infant Apparel: an exploratory study in Hong Kong*. The Journal of Consumer Marketing.

Kahle, R. (2007). *The applicative realm. (Textos de Matemática; Vol. 40)*. Departamento de Matemática, Universidade de Coimbra.

Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management advanced insights & strategic thinking*.

Kapferer, J. (2015). *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14a Ed. Pearson Education.

Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2008). *Marketing para o Seculo XXI: como criar, conquistar e dominar Mercados*. São Paulo: Futuro.

Reilly, P. (2018). *Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes.

Roy, S., Jain, V., & Matta, N. (2018). *An integrated model of fashion consumption: Perspectives from a developing nation*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(1), 49-66.

Rolph E. Anderson, Alan J. Bush, Joseph Hair (1992). *Professional Sales and Management*. McGraw-Hill.

Serrano, C. (2001). *Investigación Cualitativa, Retos e Interrogantes*. Métodos, 3a ed. Madrid: La Muralla.

Silverstein, M.J., Fiske, N. & Butman, J. (2005). *Trading Up: The New American Luxury*.

Solomon, R. (2012). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. New Jersey: Prentice Hall.

Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas – Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. 1a ed., Lisboa: Escolar Editor.

Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning.

Tracy, B. (2006). *The Psychology Selling: Increase Your Sales Faster and Easier Than You Ever Thought Possible*. Harper Collins Leadership

Vogt, W. P. (1999). *Dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

Wechsler, S. M. (2002). *Criatividade - Descobrimos e encorajando: contribuições teóricas e práticas p/ as mais diversas áreas*. Livro Pleno.

Wetlaufer, S. (2001). The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 9, p. 117-123.

Whiteley, R. C. (1992). *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Creative Education Foundation (online). [Acedido a 28 de fevereiro de 2021]. Disponível em: <https://www.creativeeducationfoundation.org/what-is-cps/>

Proquest (online). [Acedido a 16 de fevereiro de 2021]. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/c604a79b9c7abbd04902028cc1ec2d0b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=466373>

Center For Customer Engagement (online). [Acedido a 12 de fevereiro de 2021]. Disponível em: <https://centerforcustomerengagement.com/2018/06/08/marc-benioffs-lesser-known-strategy-for-rapid-growth/>

Covet Group (online). [Acedido a 9 de fevereiro de 2021]. Disponível em: <https://cove-tgroup.com>

ResearchGate (online). [Acedido a 20 de março de 2021]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228466785_identificacao_de_conceitos_significado_e_atributos_dos_produtos_de_luxo_no_mercado_de_roupas_e_acessorios/download

Harvard Business Review (online). [Acedido a 21 de março de 2021]. Disponível em: <https://hbr.org/2001/10/the-perfect-paradox-of-star-brands-an-interview-with-bernard-arnault-of-lvmh> e <https://hbr.org/1977/09/can-marketing-and-manufacturing-coexist>

Dinheiro Vivo (online). [Acedido a 28 de março de 2021]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/bessa-design-quando-memorias-apaixonantes-dao-pecas-de-corativas-12786436.html>

Allegro (online). [Acedido a 16 de abril de 2021]. Disponível em: <https://www.pu-blico.pt/2020/11/05/economia/entrevista/vitor-pocas-portugal-gestao-ruinosa-floresta-1937903>

Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário (online). [Acedido a 17 de abril de 2021]. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/eu0m31era8okhpl/estudo-estrategico-das-industrias-de-madeira-e-mobiliario-002.pdf?dl=0>

Sinopse da *Indústria do Mobiliário* (online). [Acedido a 3 de maio de 2021]. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiV5ZyK9p7yAhW5RkEAHVPuAysQFnoECAQQAww&url=https%3A%2F%2Fwww.dgae.gov.pt%2Fgestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2018%2Fsinopse-industria-do-mobiliario_2017_vf-pdf.aspx&usg=AOvVaw0JqMaOwf05d4DR0s7ZVIfQ

Anexos

Anexo 1 - Análise do Brainstorm e Consequentes Resultados

A primeira sessão, ocorreu na semana de 15 de abril, passou por definir de forma clara e objetiva os problemas a serem retratados e o que se visava obter com estas duas sessões semanais.

O coordenador, André Castro CEO da Meetsales, explicou à partida que cada semana tinha um foco específico por departamento, sendo que o objetivo passava por detalhar funções e tarefas a serem desenvolvidas por cada equipa. Importava ainda, perceber com as equipas os indicadores de performance que deviam ser avaliados e que competências deviam ter os elementos nos diferentes departamentos.

Todos os colaboradores da Meetsales estavam presentes nas sessões de *brainstorm*, e era obrigatório que os mesmos tivessem papel e caneta para apontar todas as ideias e/ou problemas que lhes iam surgindo. Estas, eram realizadas numa sala de reuniões em formato de “U”, onde todos deviam participar de forma livre mas dentro do tema. As ideias, eram escritas pelo mediador num quadro branco no meio dessa mesma sala. Posto isto, todas as sessões tinham início com questões chave para o departamento uma sessão na ótica do cliente e a segunda na de quem a executa:

Sales Development:

-“se eu fosse um possível cliente como é que eu gostava de ser tratado, o que é que eu queria que me fosse oferecido?”.

-“como é que posso medir a minha performance?”.

Sales:

-“se eu fosse um cliente como é que eu gostava de ser tratado, o que é que eu queria que me fosse oferecido?”.

-“como é que posso medir a minha performance?”.

Customer Service:

-“se eu fosse um cliente como é que eu gostava de ser tratado após ter pago a minha encomenda?”.

-“como é que posso medir a minha performance?”.

A última semana, teve mais dois *brainstorms*, porém estes consistiram em reunir apenas os responsáveis das equipas e as lideranças de forma a unificar as ideias e definir com

clareza as funções dos elementos, processos a serem seguidos, competências essenciais e indicadores de performance. Todos estes pontos estão mencionados na tabela 5.

Tabela 5 - Resultado do Brainstorm

Função	Detalhes da Função	Principais Atividades	Competências	Indicadores
Sales Development	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrir e realizar <i>follow leads</i>; • Qualificar lead; • Gerar oportunidades de negócio; • Alinhamento com vendas e marketing; • Treinar futuros <i>accounts</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta a leads em 1h; • Realizar perfilamento completo; • Acompanhar o lead 1 mês; • Apresentar as melhores soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falar com contexto; • Ajustar a oferta à procura; • Metódico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de conversão de <i>Lead</i> para oportunidade; • Taxa de Conversão de <i>Lead</i> Venda; • Pontuação no <i>profiling</i>; • Tempo de Resposta a lead.
Sales Team	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Account manager</i>; • Trabalhar oportunidades; • <i>Up sell/ Cross sell</i>; • <i>Engagement</i> com o cliente; • Prospeção mercado/ <i>Business Growth</i>; • Fechar vendas; • Alinhamento com SD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar clientes com e sem oportunidades de negócio; • Aumentar a carteira de clientes; • Aumentar o valor do negócio; • <i>Cross sell</i> à concorrência interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falar com contexto; • Ser interessado e interessante; • Dar atenção aos detalhes; • Perspicaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de conversão para venda; • Valor em vendas;
Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do cliente até entrega da encomenda; • Controlo de produção; • Gestão de reclamações; • Garantir total satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas rápidas e eficazes; • Controlo de Produção; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ágil; • Calmo; • Perspicaz. 	

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo 2 - Guião da Entrevista Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram a metodologia aplicada a 13 de maio de 2019, realizadas semanalmente com o início do processo desenvolvido. Estas entrevistas tinham o propósito de questionar o processo na perspetiva das diferentes funções e elementos.

Não sendo entrevista estruturada, existiam algumas questões chave a serem feitas para melhorar o processo, mas que não estavam sujeitas a respostas fechadas ou questões novas que pudessem surgir no decorrer da mesma.

Estas entrevistas foram realizadas numa sala de reuniões da empresa, com André Castro (CEO), Rui Soares (*Salesforce Manager*), Luísa Pereira (*Sales Developer Manager & Sales*), estes três elementos tinham como objetivo guiar a entrevista nas três áreas onde atuavam de forma que o processo fosse sendo ajustado com as respostas obtidas pelos elementos entrevistados.

O tema principal da entrevista semiestruturada, passava por entender as falhas da Meetsales e falhas no método que estava a ser desenvolvido e aplicado ao mesmo tempo. De uma forma geral, conhecer a Meetsales aos olhos dos trabalhadores dos diferentes departamentos e obter o *feedback* que estes tinham por parte dos clientes.

No primeiro momento, todos os trabalhadores eram informados das motivações para estas entrevistas, onde eram explicados os objetivos para a realização das mesmas com isso, o entrevistado era motivado a estar descontraindo, mas consciente de que as respostas tinham importância para a tomada de decisões futuras. A tabela 6, retrata o fio condutor destas entrevistas semiestruturadas e o sobretudo o seu resultado.

Após a primeira etapa de entrevistas, foram realizadas as restantes por departamentos neste, o foco era entender os erros do método desenvolvido. Inicialmente foram chamados elementos um a um elementos da equipa de *sales development*. Aqui, foram avaliados diferentes tópicos, desde os campos que faziam falta ou estavam a mais no perfil do *lead*, como estavam registadas as tarefas no CRM. Verificámos uma necessidade de uniformização das tarefas e de regras a cumprir. Essa foi uma das razões de levou à adaptação do BANT para BANTI, após este desenvolvimento era necessário testar se o mesmo era eficaz e assertivo. Para tal, foram selecionados 3 leads por cada trabalhador da equipa de *sales development* onde eram colocadas questões sobre os paços

dados e as razões para determinadas avaliações. Apenas desta forma, foi possível atribuir um ponderado diferente na equação.

As entrevistas tiveram continuidade pelas diferentes equipas, quando à de vendas, também existia a intensão de otimizar o processo e por essa razão as primeiras questões foram fechadas para entender as prioridades no trabalho destes.

Inicialmente, os elementos da equipa de vendas foram questionados relativamente à dinâmica interna e face a isso o *feedback* que tinham dos clientes. No que diz respeito à análise interna, disseram que os dois principais focos devia ser a retenção de clientes e a captação de novos. Foram então questionadas as maiores dificuldades para esses focos não surtirem efeitos, no caso da retenção de clientes, apontaram problemas como, não cumprimento com os prazos de entrega, a dificuldade em obter respostas por parte dos comerciais, as próprias reclamações que mesmo sendo solucionadas todo o processo era lento. Já para a aquisição de novos clientes o problema era, a falta de tempo para os encontrar e interagir com eles, mas também a reputação que as marcas têm no mercado.

Após estas entrevistas, era evidente que os principais focos dos comerciais deviam passar por obter mais tempo para realizar pesquisas de mercado e encontrar potenciais clientes e fazer uma abordagem mais cuidada e estudada. Outro ponto, é reter clientes oferecendo o melhor acompanhamento desde a resposta rápida e eficaz, à solução para o problema dos mesmos, mas também à minimização de reclamações e/ou problemas com as encomendas.

Este segundo “problema”, passa então a ser solucionado pela equipa de *customer service*, que surgiu em parte com este propósito, controlo de produção e encomendas. Sendo esta equipa uma novidade, as questões colocadas foram muito na base do que era a perceção dos elementos que tinham iniciado a função.

Tabela 6 - Guião da Entrevista Semiestruturada

Análise Interna da Meetsales- escala apresentada de 1 a 5 (sendo: 1-muito fraco, 2-fraco, 3-neutro, 4-forte, 5-muito forte)					
	1	2	3	4	5
A Equipa					
Liderança com visão					x
Recetividade para novas ideias					x
Equipa flexível e com capacidade de resposta				x	
Abertura para rotatividade			x		
Vendas					
Reputação no Mercado			x		
Retenção de Clientes		x			
Captação de Novos Clientes				x	
Evolução das vendas				x	
Satisfação do Cliente			x		
Produção					
Cumprimento de <i>lead time</i>		x			
Inovação				x	
Customização					x
Equipa com <i>know how</i>				x	

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo 3 - Processo Comercial

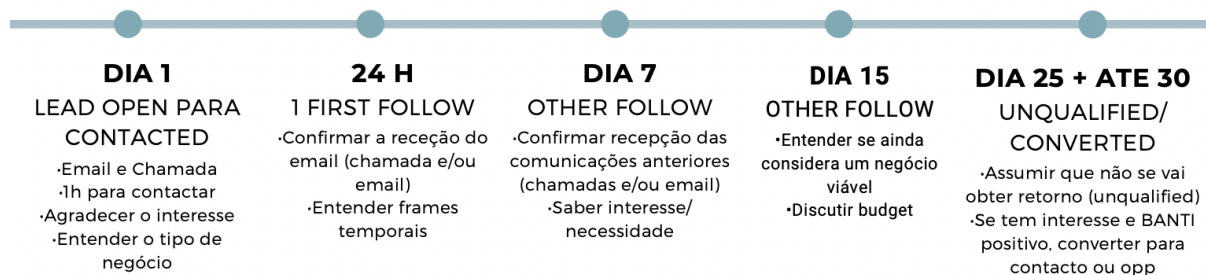
Processo Comercial

O processo comercial começou por fazer uma divisão em três equipas, *sales development*, *sales*, *customer service*.



Sales Development

Regras de tempo para resposta e follow leads



Boas Práticas no Profiling

NOME	Quando só existe um nome colocar apenas last name Caso não tenha nomes colocar [not provided] no last name
COMPANY	se não soubermos fica [not provided]
PHONE	invalido é para apagar mobile é para mobile phone é landline - por defeito se não soubermos é para colocar no phone indicativos é para colocar +xxx e os números todos juntos
SOURCE	Source lead / Category / Type não é para editar
INFO	Se nao sabem ou nao têm a certeza, não colocar nada;
DESCRIPTION	Description não é para mexer, mais informação tem de ser colocada no more info;
ACCOUNT	Obrigatório procurar sempre se existe conta no salesforce e linkar no campo account.
ADDRESS	info é necessário verificar e confirmar, tem de estar sempre em inglês ;
SITE	Se estiver site em construção é considerado válido Caso contrário não se coloca nada
POTENCIAL COMERCIAL	se tem potencial de algum dia comprar, atenção sempre à recorrência !
CONTACTO	"novo ou existente", se existe algum tipo de contacto em salesforce

Regras no BANTI

O BANT, é um *framework* desenvolvido pela empresa America IBN em 2012 com o objetivo de qualificar os leads e até de criar prioridades, esta sigla indica *budget, authority, need e time*. Podemos dizer que este método é um bom identificador de oportunidades de negócio, porém este teve de ser adaptado à realidade da empresa, e com isso foi adicionada uma letra extra, I referente a *interest*. Isto prendeu-se com o facto de a empresa estar inserida num meio propício a existência de cópias, mas também por viver muito do marketing, assim sendo surgiu este ponderador extra.

Regras de preenchimento do BANTI:

- Escala de 1 a 5 sendo 5 excelente;
- É necessário que se enquadre em todas as categorias;
- Para qualificar como oportunidade, o BANTI score tem de ser igual ou superior a 3.5;
- Para ser qualificado nenhuma das categorias pode ser igual a 1.

Budget:

1. Não tem dinheiro nem posicionamento de mercado;
2. Atualmente os projetos em mãos estão abaixo do nosso segmento;
3. Tem budget para um projeto em específico, mas normalmente não trabalha com *high budget*; (desconforto na adjudicação)
4. Tem budget, mas visa obter o melhor negócio possível, (descontos);
5. Dinheiro não é um problema, não discute descontos.

Authority:

1. Não tem autoridade ou influencia na decisão;
2. Tem pouca influencia na decisão;
3. Tem influência na decisão, mas depende de *judgement* de outros;
4. É responsável pela decisão, mas é necessária aprovação;

5. Decision Maker não depende de terceiros.

Need:

1. Não tem qualquer tipo de necessidade;
2. Não coloca o projeto em causa se comprar ou não;
3. Tem necessidade de colmatar um espaço/falha, mas não sabe como ou com o que;
4. Sabe o tipo de produto que pretende adquirir, mas, não tem de ser exatamente "aquele";
5. "Especificou especificamente aquele produto específico".

Time:

Relação tempo entre a necessidade do cliente e o lead time da marca.

1. Quando achamos que o cliente ainda não está pronto;
2. Não tem tempo / Precisa agora / Tem de ser stock;
3. Quando o projeto tem um prazo superior a 30 semanas;
4. Tem lead time entre 12 a 15 semanas;
5. Quando o projeto está no tempo certo (18 a 20 semanas).

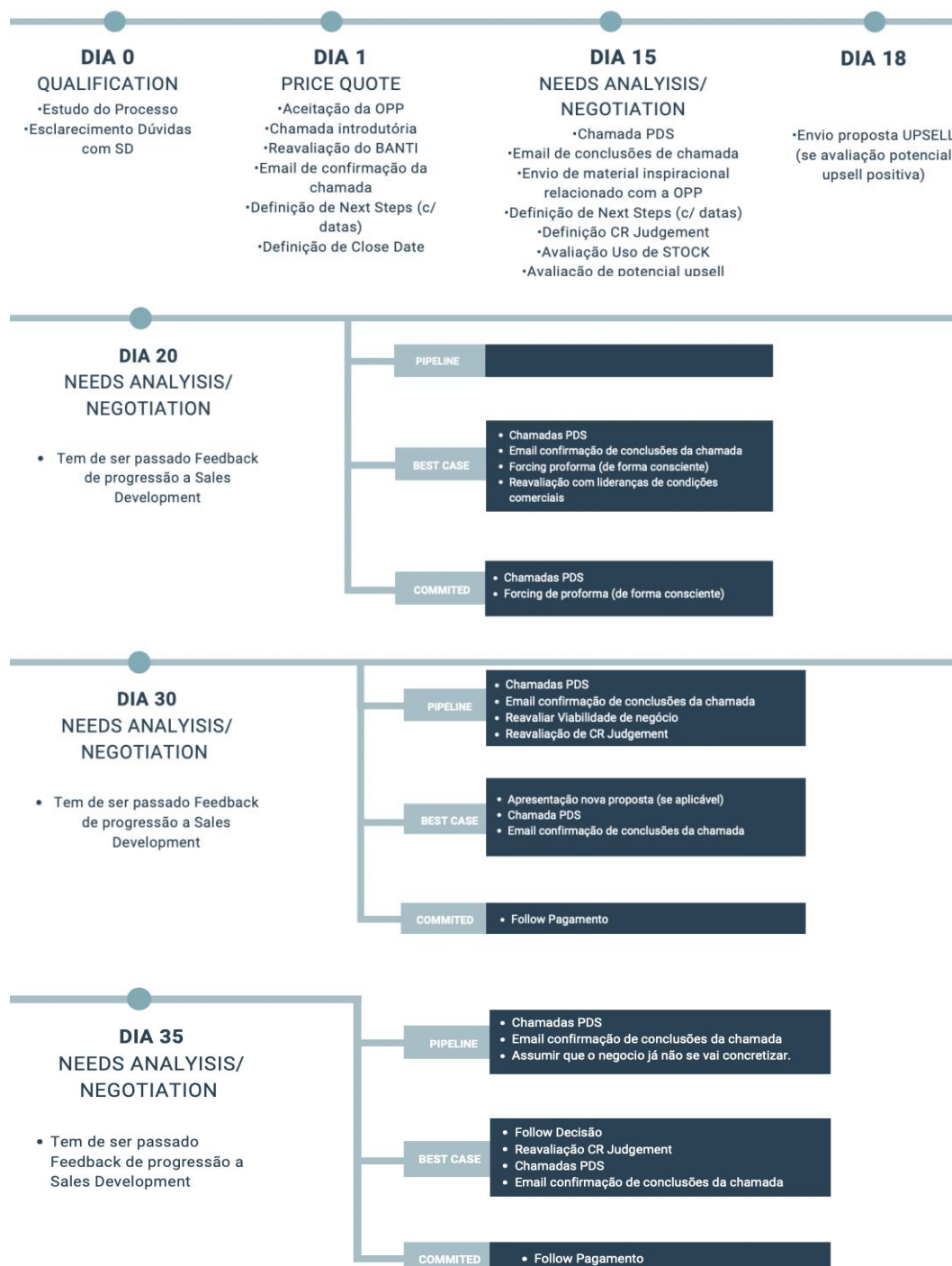
Interest:

Para a empresa era importante ter este cliente?

1. *Copycat*;
2. Negócio para projetos que tem *copycat*;
3. Negócio ordinário para a marca;
4. Interesse para a marca, decisão comercial;
5. Interesse para a marca, decisão de marketing (*brand awareness*).

Sales

Regras de tempo para resposta e *follow* de oportunidades de negócio



Customer Service

Regras de tempo para resposta e follow de oportunidades de negócio já adjudicadas

